

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **4.1.1. Tentang PT Mana Jaya Makmur Mojokerto**

PT Mana Jaya Makmur Mojokerto pada bulan Maret tahun 2004 dengan pengalaman 15 tahun PT Mana Jaya Makmur telah menjadi sangat baik dalam memberikan layanan terbaik dalam aktivitas bisnis produk Besi. PT. Mana Jaya Makmur yang berlokasi di Mojokerto Jawa Timur merupakan sebuah pabrik yang memproduksi Besi Beton (Beton Nesor). Produk yang dihasilkan berupa beton neser yang diameternya bermacam-macam ukuran sesuai kebutuhan pasar.

##### **4.1.2. Visi dan Misi PT Mana Jaya Makmur Mojokerto**

Visi : Menjadi Perusahaan yang terkemuka, profesional, andal, terpercaya, mandiri dan bermanfaat.

Misi :

1. Fokus pada pendirian bisnis profesional
2. Memberikan layanan yang efektif dan efisien
3. Menjadi mitra terpercaya untuk pemerintah dan perusahaan swasta
4. Berpartisipasi dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi dengan melakukan bisnis sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### **4.2. Deskripsi Karakteristik Responden**

Deskripsi ciri-ciri responden tentang identitas responden pada studi berikut didapat pengisian form kuesioner dari 120 orang karyawan di PT Mana Jaya Makmur Mojokerto yang menjadi responden. Pengolahan data deskripsi karakteristik responden dilakukan dengan mengidentifikasi masing – masing dari karakteristik responden dan dilanjutkan dengan membuat persentasenya.

##### **4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik responden berdasar dari jenis kelamin dikelompokkan seperti tabel 4.1. di bawah:

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Commulative Percent
Valid	Laki-laki	90	75,0	75,0	75,0
	Perempuan	30	25,0	25,0	100,0
	<b>Total</b>	120	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 2023

Berdasar Tabel 4.1. ciri-ciri responden berdasar dari jenis kelamin karyawan PT Mana Jaya Makmur Mojokerto sebagian besar karyawannya adalah laki - laki sejumlah 90 responden atau sebesar 75%, sedangkan karyawan perempuan adalah 30 responden atau sebesar 25% . Hal ini sesuai dengan kondisi dan bidang pekerjaan di PT Mana Jaya Makmur yang merupakan pabrik dengan banyaknya penggunaan mesin dan alat berat yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan perempuan bekerja dibagian administrasi perusahaan.

#### 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Distribusi Frekuensi Karakteristik responden berdasarkan usia dibuat berdasarkan perhitungan dibawah ini : Usia karyawan paling rendah usia 22 tahun dan yang paling tinggi berusia 54 tahun dengan rentang usia 32 tahun. Banyak kelas usia dihitung dengan rumus:

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } n = 1 + 3,3 \text{ Log } 120$$

$$= 1 + 6,96 = 7,86 \rightarrow 8$$

Dengan interval kelas Usia =  $32 : 8 = 4$

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Commulative Percent
Valid	22 - 26	11	9,2	9,2	9,2
	27 - 30	12	10,0	10,0	19,2
	31 - 34	13	10,8	10,8	30,0
	35 - 38	19	15,8	15,8	45,8
	39 - 42	33	27,5	27,5	73,3
	43 - 46	12	10,0	10,0	83,3
	47 - 50	11	9,2	9,2	92,5
	51 - 54	9	7,5	7,5	100,0
<b>Total</b>	120	100,0	100,0		

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 2023

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah prosentase usia responden yang telah mengisi kuesioner pada penelitian ini paling tinggi adalah responden dengan usia 39-42 tahun, yakni sebesar 33 responden atau 27,5 %. Prosentasi usia terbanyak kedua adalah pada usia 35-38 tahun yaitu 19 responden atau 15,8 %. Prosentasi terbanyak dua dan satu pada usia 35-38 tahun dan 39-42 tahun ini menunjukkan bahwa karyawan PT mana jaya makmur mojokerto sebagian besar berusia antara 35 sampai 42 tahun yang merupakan pekerja pada usia produktif yang mempunyai fisik yang masih kuat dan memiliki ketrampilan dan pengalaman kerja cukup baik.

#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasar dari pendidikan terakhir karyawan di PT Mana Jaya Makmur Mojokerto dapat dikelompokkan seperti pada tabel di bawah:

**Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Commulative Percent
Valid	SD	5	4,2	4,2	4,2
	SMP	47	39,2	39,2	43,4
	SMA/SMK	67	55,8	55,8	99,2
	S1	1	0,8	0,8	100,0
	<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 2023

Berdasar dari data tabel 4.3. Karakteristik responden berdasar dari pendidikan terakhir karyawan memperlihatkan bahwasanya, pendidikan terakhir para karyawan PT Mana Jaya Makmur Mojokerto tertinggi pada level Pendidikan SMA atau SMK sebesar 55,8%, selanjutnya untuk Pendidikan SMP sebesar 39,2%, dan tingkat pendidikan sekolah dasar sebesar 4,1% dan yang terakhir tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 (S1) sebesar 0,8% Artinya dalam menjalankan kegiatan dan setiap operasional didalam PT Mana Jaya Makmur Mojokerto selama ini didominasi dengan dengan Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Sekolah menengah atas ataupun SMK.

#### 4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Distribusi Frekuensi Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dibuat berdasarkan perhitungan dibawah ini :

Masa kerja karyawan PT Mana Jaya Makmur Mojokerto paling rendah 1 tahun dan yang paling tinggi berusia 17 tahun dengan rentang masa kerja 16 tahun. Banyak kelas masa kerja dihitung dengan rumus :

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \text{ Log } n \\ &= 1 + 3,3 \text{ Log } 120 \\ &= 1 + 6,96 = 7,86 \longrightarrow 8 \end{aligned}$$

Dengan interval kelas masa kerja =  $16 : 8 = 2$

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Commulative Percent
<b>Valid</b>	<b>1 - 2</b>	12	10,0	10,0	10,0
	<b>3 - 4</b>	13	10,8	10,8	20,8
	<b>5 - 6</b>	14	11,7	11,7	32,5
	<b>7 - 8</b>	11	9,2	9,2	41,7
	<b>9 - 10</b>	24	20,0	20,0	61,7
	<b>11 - 12</b>	31	25,8	25,8	87,5
	<b>13 - 14</b>	8	6,7	6,7	94,2
	<b>15 - 17</b>	7	5,8	5,8	100,0
<b>Total</b>		120	100	100	

Sumber: Hasil Penelitian, 2023 (data olahan SPSS)

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa jumlah prosentase masa kerja responden yang telah mengisi kuesioner pada penelitian ini paling tinggi adalah responden dengan masa kerja 11-12 tahun, yakni 31 responden atau 25,8% dan diurutkan kedua responden dengan masa kerja 9-10 tahun dengan jumlah 24 responden atau 20,0 %. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja dari 9 sampai 12 tahun paling banyak terdapat pada PT Mana Jaya Makmur Mojokerto hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan mempunyai masa kerja yang cukup lama (lebih dari 9 tahun) yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, pengalaman yang sudah baik sesuai dengan bidang pekerjaannya.

### 4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel pada studi berikut terbagi menjadi beberapa variabel diantaranya yakni :

1. Variabel Eksogen : Kompensasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2)
2. Variabel Endogen : Kinerja Karyawan (Y)
3. Variabel Mediasi : Motivasi (Z)

Analisis statistik deskriptif dilaksanakan guna mengetahui cerminan ataupun deskripsi variabel penelitian yang dipakai yakni mencakup *leverage*, arus kas operasi, *earnings persistence*, serta kualitas laba yang diberikan proksi memakai ERC melalui mengamati nilai min, max, rata – rata (*mean*) dan nilai standar deviasi. Ada pun hasil dari rekapitulasi data yang sudah dilakukan analisisnya berdasar dari kelompok variabel memakai rumus perhitungan rentangan skala likert guna melakukan pencarian akan nilai rata-rata yakni :

$$\begin{aligned} \text{NJI} &= \frac{R}{B} = \frac{\text{Skor ter tinggi} - \text{Skor ter rendah}}{\text{Jumlah kriteria jawaban}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Keterangan :

NJI : Nilai Jenjang Interval

R : Interval = Skor ter tinggi – Skor ter rendah

B : Jumlah Kriteria Jawaban

Berdasar dari hasil perhitungan rumus tentang skala guna melakukan pencarian akan nilai rata-rata, sehingga hasil perhitungan rumus di atas bisa diberikan penjelasannya dalam tabel 4.4

**Tabel 4.4. Kriteria Jawaban Responden**

Skor	Skala	Kriteria
1	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
2	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
3	2,61 – 3,40	Cukup Setuju
4	3,41 – 4,20	Setuju
5	4,21 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber : Data Primer Penelitian,2023 (data diolah)

Di atas merupakan hasil kuisisioner dari 150 responden yang dijabarkan disesuaikan dengan hasil rekapitulasi deskripsi jawaban para responden, dilakukan olah data dan didapatkan total skor dari tiap pernyataan. Total skor itu sendiri selanjutnya dilakukan perbandingan menggunakan kriteria jawaban responden.

#### 4.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X1)

Analisis deskriptif variabel Kompensasi dijabarkan di tabel hasil responden berikut:

**Tabel 4.5. Hasil Responden Variabel Kompensasi (X1)**

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
<b>Gaji</b>									
1	Gaji yang diberikan sesuai dengan kesepakatan	19	31	33	33	4	332	2,77	Cukup Setuju
	Penilaian	19	62	99	132	20			
2	Gaji yang diberikan bersifat rutin	4	30	38	40	8	378	3,15	Cukup Setuju
	Penilaian	4	60	114	160	40			
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan	10	40	32	33	5	343	2,85	Cukup Setuju
	Penilaian	10	80	96	132	25			
<b>Total Mean Indikator Gaji</b>							351	2,95	Cukup Setuju
<b>Insentif</b>									
4	Pemberian insentif sesuai dengan peraturan perusahaan	2	26	43	44	5	384	3,2	Cukup Setuju
	Penilaian	2	52	129	176	25			
5	Insentif diberikan dengan adil kepada karyawan	9	33	44	32	2	345	2,87	Cukup Setuju
	Penilaian	9	66	132	128	10			

6	Karyawan menerima insentif setiap tahun dari perusahaan	10	34	43	31	2	341	2,84	Cukup Setuju
	Penilaian	10	68	129	124	10			
<b>Total Mean Indikator Insentif</b>							356	2,97	Cukup Setuju
<b>Bonus</b>									
7	Bonus diberikan pada Karyawan karena memenuhi target kerja.	7	40	41	32	0	338	2,81	Cukup Setuju
	Penilaian	7	80	123	128	0			
8	Prestasi kerja Karyawan dihargai dengan bonus tahunan	5	38	42	34	1	348	2,9	Cukup Setuju
	Penilaian	5	76	126	136	5			
9	Bonus yang diberikan sesuai dengan ketentuan perusahaan	4	21	52	41	2	376	3,13	Cukup Setuju
	Penilaian	4	42	156	164	10			
<b>Total Mean Indikator Bonus</b>							354	2,95	Cukup Setuju
<b>Upah</b>									
10	Upah diberikan sesuai dengan lamanya bekerja	1	23	46	47	3	388	3,23	Cukup Setuju
	Penilaian	1	46	138	188	15			
11	Upah diberikan sesuai dengan jabatan	6	29	49	36	0	355	2,95	Cukup Setuju
	Penilaian	6	58	147	144	0			
12	Upah yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku	8	26	48	37	1	357	2,97	Cukup Setuju
	Penilaian	8	52	144	148	10			
<b>Total Mean Indikator Upah</b>							366	3,05	Cukup Setuju
<b>Prem</b>									
13	Hadiah yang diberikan diatas pembayaran normal	4	33	45	36	2	359	2,99	Cukup Setuju

	Penilaian	4	66	135	144	10			
14	Hadiah yang diberikan mendorong Karyawan untuk bekerja lebih baik	3	30	45	40	2	368	3,06	Cukup Setuju
	Penilaian	3	60	135	160	10			
15	Hadiah yang didapat sesuai dengan harapan Karyawan	6	33	42	36	3	357	2,97	Cukup Setuju
	Penilaian	6	66	126	144	15			
<b>Total Mean Indikator Prem</b>							361	3,01	Cukup Setuju
<b>Pengobatan</b>									
16	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada Karyawan	1	21	50	43	5	390	3,25	Cukup Setuju
	Penilaian	1	42	150	172	25			
17	Perusahaan menjaga kebersihan lingkungan kerja	1	22	54	41	2	381	3,17	Cukup Setuju
	Penilaian	1	44	162	164	10			
18	Perusahaan menyediakan fasilitas pengobatan	1	22	51	44	2	384	3,2	Cukup Setuju
	Penilaian	1	44	153	176	10			
<b>Total Mean Indikator Pengobatan</b>							385	3,20	Cukup Setuju
<b>Asuransi</b>									
19	Perusahaan memberikan program asuransi pada Karyawan	5	21	47	42	5	381	3,17	Cukup Setuju
	Penilaian	5	42	141	168	25			
20	Asuransi yang Karyawan peroleh memberikan rasa aman	5	20	50	42	3	378	3,15	Cukup Setuju
	Penilaian	5	40	150	168	15			
21	Perusahaan memberikan jaminan asuransi dengan layak	5	21	47	42	5	381	3,18	Cukup Setuju
	Penilaian	5	42	141	168	25			

<b>Total Mean Indikator Asuransi</b>	380	3,17	Cukup Setuju
<b>Total Mean Variabel Kompensasi (X1)</b>	364	3,04	Cukup Setuju

Sumber : Data Primer Penelitian, 2023 (data diolah)

Berdasar dari datatabel 4.5 Hasil Responden Variabel Kompensasi (X1) diatas, didapatkan hasil total rata-rata sejumlah 3,04 dengan kriteria cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 2,77 dengan kriteria cukup setuju Gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,18 dengan kreteria cukup setuju bahwa Perusahaan memberikan jaminan asuransi dengan layak.

#### 4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

Analisis deskriptif variabel Budaya Organisasi bisa diuraikan dalam tabel hasil responden berikut :

**Tabel 4.6. Hasil Responden Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total	Mean	Kreteria
		1	2	3	4	5			
<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>									
1	Karyawan memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas	5	33	33	40	9	375	3,12	Cukup Setuju
	Penilaian	5	66	99	160	45			
2	Karyawan menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	6	25	52	22	15	375	3,12	Cukup Setuju
	Penilaian	6	50	156	88	75			
3	Karyawan diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan	4	33	51	23	9	360	3	Cukup Setuju
	Penilaian	4	66	153	92	45			
<b>Total Mean Indikator Inovasi dan pengambilan resiko</b>							370	3,08	Cukup Setuju
<b>Perhatian terhadap detail</b>									

4	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan akurat	4	30	34	43	9	383	3,19	Cukup Setuju
	Penilaian	4	60	102	172	45			
5	Karyawan dituntut untuk lebih memperhatikan detail pekerjaan	4	31	35	41	9	380	3,16	Cukup Setuju
	Penilaian	4	62	105	164	45			
6	Karyawan diberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan	5	46	36	26	7	344	2,86	Cukup Setuju
	Penilaian	5	92	108	104	35			
<b>Total Mean Indikator Perhatian terhadap detail</b>									
<b>Berorientasi kepada hasil</b>									
7	Karyawan senantiasa bekerja dengan hasil yang optimal	5	49	35	25	6	338	2,81	Cukup Setuju
	Penilaian	5	98	105	100	30			
8	Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas bekerja	4	34	32	40	10	378	3,15	Cukup Setuju
	Penilaian	4	68	96	160	50			
9	Karyawan memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil	4	17	37	54	8	405	3,37	Cukup Setuju
	Penilaian	4	34	111	216	40			
<b>Total Mean Indikator Berorientasi kepada hasil</b>							373	3,11	Cukup Setuju
<b>Berorientasi kepada manusia</b>									
10	Karyawan diberikan fasilitas terkait keperluan pekerjaan	3	17	25	71	4	416	3,46	Setuju
	Penilaian	3	34	75	284	20			
11	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur	4	16	40	56	4	400	3,33	Cukup Setuju
	Penilaian	4	32	120	224	20			

12	Karyawan bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan	4	15	39	50	1 2	411	3,42	Setuju
	Penilaian	4	30	117	200	60			
<b>Total Mean Indikator Berorientasi kepada manusia</b>							409	3,41	Setuju
<b>Berorientasi tim</b>									
13	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	3	18	40	54	5	400	3,33	Cukup Setuju
	Penilaian	3	36	120	216	25			
14	Karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja	4	16	44	54	2	394	3,28	Cukup Setuju
	Penilaian	4	32	132	216	10			
15	Karyawan mengatasi masalah yang timbul bersama	4	12	38	54	12	418	3,48	Setuju
	Penilaian	4	24	114	216	60			
<b>Total Mean Indikator Berorientasi tim</b>							404	3,36	Cukup Setuju
<b>Agresif</b>									
16	Karyawan senantiasa disiplin dalam bekerja	3	13	46	55	3	402	3,35	Cukup Setuju
	Penilaian	3	26	138	220	15			
17	Karyawan selalu berbagi informasi pada rekan kerja	3	13	42	52	10	413	3,44	Setuju
	Penilaian	3	26	126	208	50			
18	Karyawan tertantang dengan tugas berikutnya yang diberikan	4	14	40	56	6	406	3,38	Cukup Setuju
	Penilaian	4	28	120	224	30			
<b>Total Mean Indikator Agresif</b>							407	3,91	Setuju
<b>Stabil</b>									

19	Karyawan merasa dihargai dan bukan sebagai alat memperoleh keuntungan	7	14	38	55	6	402	3,32	Cukup Setuju
	Penilaian	7	28	114	220	30			
20	Karyawan merasa nyaman dengan kondisi perusahaan	7	14	39	56	4	413	3,3	Cukup Setuju
	Penilaian	7	28	117	224	20			
21	Karyawan mampu mengedepankan visi misi perusahaan	7	14	40	49	10	406	3,34	Cukup Setuju
	Penilaian	7	28	120	196	50			
<b>Total Mean Indikator Stabil</b>							398	3,32	Cukup Setuju
<b>Total Mean Variabel Budaya Organisasi (X2)</b>							390	3,25	Cukup Setuju

Sumber : Data Primer Penelitian, 2023 (data diolah)

Berdasar dari data tabel 4.6. diatas Hasil Responden Variabel Budaya Organisasi (X2) diatas, diperoleh hasil total mean sebesar 3,25 dengan kreteria cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 2,81 dengan kreteria cukup setuju bahwa Karyawan senantiasa bekerja dengan hasil yang optimal. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,48 dengan kreteria sangat setuju bahwa Karyawan mengatasi masalah yang timbul bersama – sama.

#### 4.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Z)

Analisis deskriptif variabel Motivasi bisa diuraikan dalam tabel hasil responden:

**Tabel 4.7. Hasil Responden Variabel Motivasi(Z)**

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total	Mean	Kreteria
		1	2	3	4	5			
<b>Kebutuhan Fisiologi</b>									
1	Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai	4	14	61	35	6	385	3,20	Cukup Setuju
	Penilaian	4	28	183	140	30			

2	Perusahaan menyediakan tempat istirahat yang nyaman	8	28	39	45	0	361	3,01	Cukup Setuju
	Penilaian	8	56	117	180	0			
3	Perusahaan memberikan libur sesuai dengan ketentuan yang berlaku	8	36	51	20	5	338	2,81	Cukup Setuju
	Penilaian	8	72	153	80	25			
<b>Total Mean Indikator Kebutuhan Fisiologi</b>							361	3,01	Cukup Setuju
<b>Kebutuhan Rasa aman</b>									
4	Perusahaan memberikan wadah bagi karyawan	6	16	59	33	6	377	3,14	Cukup Setuju
	Penilaian	6	32	177	132	30			
5	Perusahaan memberikan jaminan keamanan bagi Karyawan	12	26	37	45	0	355	2,95	Cukup Setuju
	Penilaian	12	52	111	180	0			
6	Perusahaan menerima masukan karyawan	8	39	52	18	3	329	2,74	Cukup Setuju
	Penilaian	8	78	156	72	15			
<b>Total Mean Indikator Kebutuhan Rasa aman</b>							353	2,94	Cukup Setuju
<b>Kebutuhan Sosial</b>									
7	Perusahaan mengadakan acara yang disponsori oleh perusahaan (ulang tahun)	8	39	52	18	3	372	3,1	Cukup Setuju
	Penilaian	8	78	156	72	15			
8	Perusahaan memberikan rekreasi kepada karyawan pada waktu tertentu	6	16	61	34	3	373	3,10	Cukup Setuju
	Penilaian	6	32	183	136	15			
9	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan karyawan	7	25	39	46	3	329	2,74	Cukup Setuju
	Penilaian	7	50	117	184	15			

<b>Total Mean Indikator Kebutuhan Sosial</b>							358	2,98	Cukup Setuju
<b>Kebutuhan Penghargaan</b>									
10	Perusahaan memberikan bonus yang kepada karyawan yang mencapai target	4	17	58	35	6	382	3,18	Cukup Setuju
	Penilaian	4	34	174	140	30			
11	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan	7	24	40	45	4	375	3,12	Cukup Setuju
	Penilaian	7	48	120	180	20			
12	Perusahaan mengadakan promosi jabatan kepada karyawan	9	38	51	19	3	329	2,74	Cukup Setuju
	Penilaian	9	76	153	76	15			
<b>Total Mean Indikator Kebutuhan Penghargaan</b>							362	3,01	Cukup Setuju
<b>Kebutuhan Aktualitas diri</b>									
13	Pimpinan memberikan pujian pada Karyawan	4	13	64	35	4	382	3,18	Cukup Setuju
	Penilaian	4	26	192	140	20			
14	perusahaan memberikan kesempatan untuk berkreatifitas sendiri	7	23	37	49	4	380	3,16	Cukup Setuju
	Penilaian	7	46	111	196	20			
15	Perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja Karyawan	8	35	51	21	5	340	2,83	Cukup Setuju
	Penilaian	8	70	153	84	25			
<b>Total Mean Indikator Kebutuhan Aktualitas diri</b>							367	3,06	Cukup Setuju
<b>Total Mean Variabel Motivasi (Z)</b>							360	3,00	Cukup Setuju

Sumber: Data primer penelitian 2023 (data diolah)

Berdasar dari datatabel 4.7. diatas Hasil Responden Variabel Motivasi (Z) diatas, diperoleh hasil total mean sebesar 3,00 dengan kreteria cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 2,74 dengan kreteria cukup setuju bahwa Perusahaan menerima masukan karyawan. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,20 dengan kreteria cukup setuju bahwa Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai.

#### 4.3.4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Analisis deskriptif variabel Kinerja Karyawan bisa diuraikan pada tabel hasil responden berikut :

**Tabel 4.8. Hasil Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total	Mean	Kreteria
		1	2	3	4	5			
<b>Kualitas kerja</b>									
1	Karyawan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dengan teliti	4	13	46	55	2	398	3,31	Cukup Setuju
	Penilaian	4	26	138	220	10			
2	Karyawan menuntaskan pekerjaan penuh rasa tanggungjawab	7	22	38	51	2	379	3,15	Cukup Setuju
	Penilaian	7	44	114	204	10			
3	Kualitas kerja Karyawan sudah memenuhi standar perusahaan	8	23	40	46	3	373	3,10	Cukup Setuju
	Penilaian	8	46	120	184	15			
<b>Total Mean Indikator Kualitas kerja</b>							383	3,19	Cukup Setuju
<b>Kuantitas Kerja</b>									
4	Karyawan bekerja disesuaikan jam kerja yang ditetapkan	4	13	48	52	3	397	3,30	Cukup Setuju
	Penilaian	4	26	144	208	15			
5	Hasil pekerjaan Karyawan selalu meningkat	6	21	38	50	5	387	3,22	Cukup Setuju
	Penilaian	6	42	114	200	25			

6	Karyawan menguasai bidang pekerjaan saat ini	7	21	42	48	2	377	3,14	Cukup Setuju
	Penilaian	7	42	126	192	10			
<b>Total Mean Indikator Kuantitas Kerja</b>							387	3,22	Cukup Setuju
<b>Ketepatan waktu</b>									
7	Karyawan datang ketempat kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan	4	14	46	55	1	395	3,29	Cukup Setuju
	Penilaian	4	28	138	220	5			
8	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	6	21	41	49	3	382	3,18	Cukup Setuju
	Penilaian	6	42	123	196	15			
9	Karyawan menuntaskan tugas secara baik serta tepat waktu	7	21	41	47	4	380	3,16	Cukup Setuju
	Penilaian	7	42	123	188	20			
<b>Total Mean Indikator Ketepatan waktu</b>							385	3,21	Cukup Setuju
<b>Efektifitas</b>									
10	Karyawan dapat mencapai target	4	13	46	54	3	399	3,32	Cukup Setuju
	Penilaian	4	26	138	216	15			
11	Karyawan melakukan perencanaan yang tepat	7	20	39	51	3	383	3,19	Cukup Setuju
	Penilaian	7	40	117	204	15			
12	Karyawan mengoptimalkan penggunaan sumber daya	7	21	43	46	3	377	3,14	Cukup Setuju
	Penilaian	7	42	129	184	15			
<b>Total Mean Indikator Efektifitas</b>							386	3,21	Cukup Setuju
<b>Total Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y)</b>							385	3,21	Cukup Setuju

Sumber : Data Primer Penelitian, 2023(data diolah)

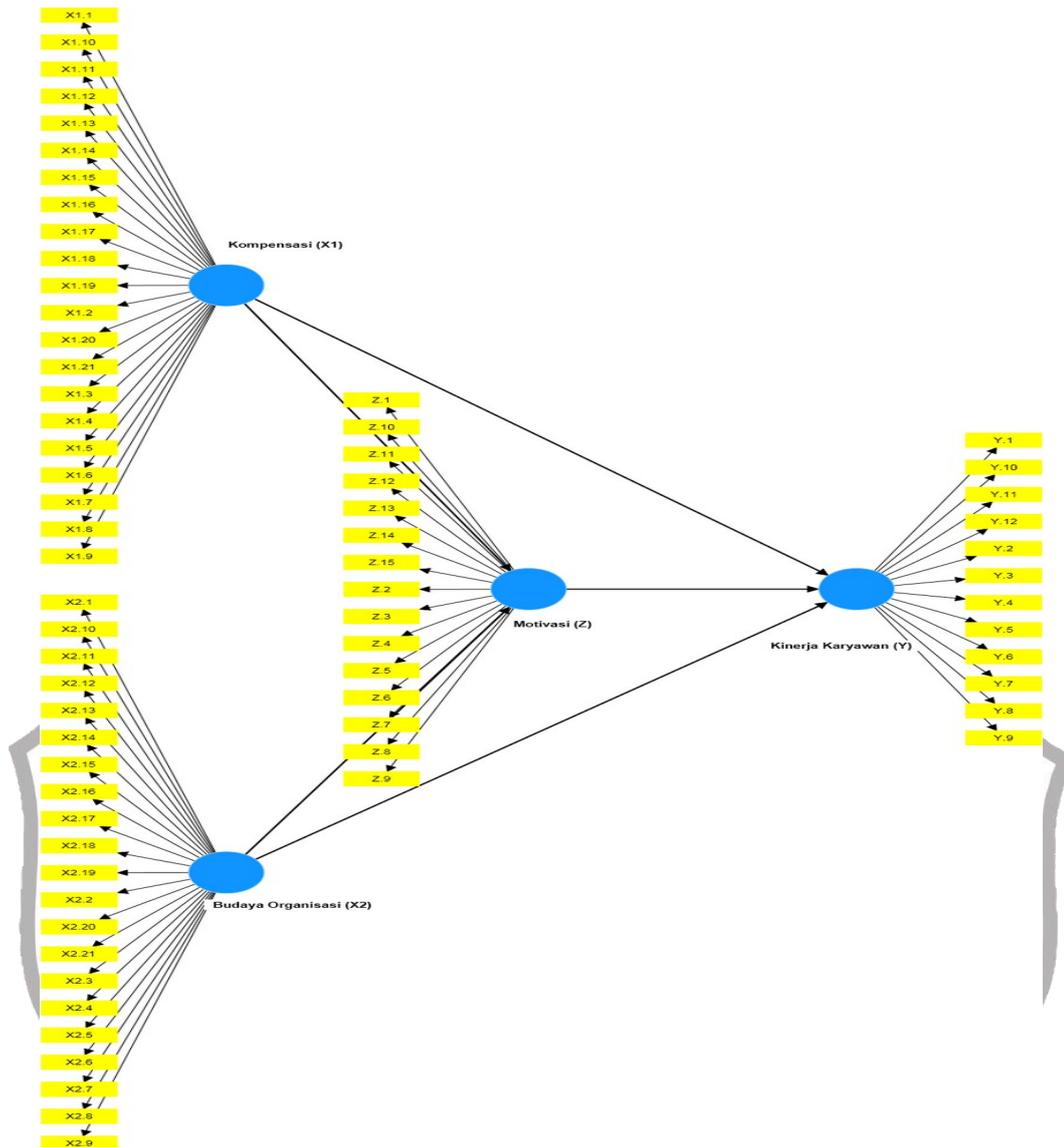
Berdasar dari datatabel 4.8. diatas Hasil Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) diatas, diperoleh hasil total mean sebesar 3,21 kreteria Cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 3,10 dengan kreteria cukup setuju bahwa Kualitakerja Karyawan telah memberikan pemenuhan pada standarperusahaan. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,32 dengan kreteria Cukup setuju bahwa Karyawan dapat mencapai target.

#### 4.4. Analisis Data

Analisis data menggunakan SEM-PLS *Partial Least Square* (PLS). PLS ialah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan pendekatan berdasar dari *Variance* ataupun *component based structuralequation modeling*, Pemodelan persamaan struktural yang kerap dikenal dengan sebutan *Partial Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan PLS ialah *distribution free* (tak memberikan asumsi akan data tertentu, bisa berwujud nominal, kategori, ordinal, interval serta rasio). PLS memakai metode *bootsrapping* ataupun penggandaan secara acak dimana asumsi normalitas tak akan menjadi permasalahan untuk PLS. Di samping hal tersebut, PLS dipakai guna melakukan analisis data serta jalur pemodelan menggunakan variabel laten. Analisis PLS-SEM biasanya meliputi 2 sub bab model yakni model untuk mengukur Model mengukur memperlihatkan bagaimanakah variabel *manifest* ataupun *observed* variabel merepresentasikan variabel laten guna dilakukan pengukurannya. Pengelolaan data dalam studi berikut memakai *Software SmartPLS 4.0*.

##### 4.4.1. Skema Model *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM - SmartPLS)

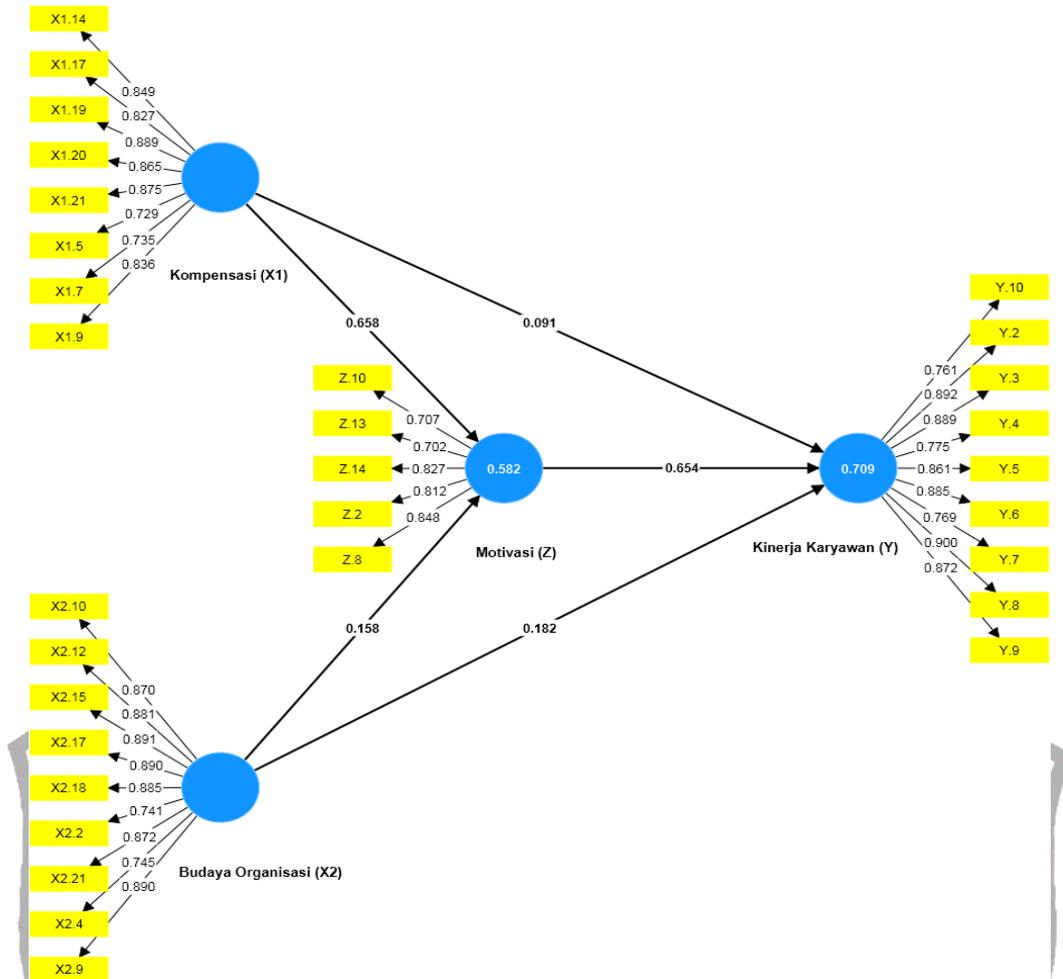
Dalam studi berikut, uji hipotesis dilakukan dengan teknik analisis menggunakan bantuan program *Software SmartPLS 4.0*. Pengujian hipotesa bisa diamati di skema model berikut :



**Gambar 4.1. Hasil Kerangka Konseptual**  
 Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report* 2023

#### 4.4.2. Evaluasi Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Analisis outer model dilaksanakan guna mengevaluasi kualitas mengukur konstruk atau variabel laten dalam model. Ini melibatkan pemeriksaan beban faktor, validitas konstruk, reliabilitas konstruk, dan tingkat pengukuran individual untuk setiap indikator. Analisis ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator dengan baik merepresentasikan konstruk yang diukur dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel laten yang mewakili konstruk tersebut, yang diamati dalam Gambar 4.2. ini :



**Gambar 4.2. Hasil Pengujian Outer Model**  
 Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report* 2023

### 1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Ujivaliditas ini memiliki hubungan menggunakan prinsip bahwasanya sejumlah pengukur dari sebuah konstruk hendaknya memiliki korelasi tinggi. *Convergent Validity* ialah indikator yang diberikan penilaiannya berdasar diri korelasi antara item *score/component score* menggunakan *construct score* bisa diamati dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jikalau memiliki korelasi  $>0.70$  menggunakan konstruks yang akan diukur. Namun, bagi penelitian pada tahapan awal untuk mengembangkan skala untuk mengukur nilai *loading* 0,5 hingga 0,6 dirasa mencukupi (Ghozali & Latan, 2020). Berikut dilampirkan hasil nilai *outer loading* berdasarkan tiap indikator dari variabel penelitian :

Tabel 4.9. *Outer Loading Validitas Konvergen (Convergent Validity)*

Variabel	Budaya Organisasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X1)	Motivasi (Z)
X1.14			0.849	
X1.17			0.827	
X1.19			0.889	
X1.20			0.865	
X1.21			0.875	
X1.5			0.729	
X1.7			0.735	
X1.9			0.836	
X2.10	0.870			
X2.12	0.881			
X2.15	0.891			
X2.17	0.890			
X2.18	0.885			
X2.2	0.741			
X2.21	0.872			
X2.4	0.745			
X2.9	0.890			
Y.10		0.761		
Y.2		0.892		
Y.3		0.889		
Y.4		0.775		
Y.5		0.861		
Y.6		0.885		
Y.7		0.769		
Y.8		0.900		
Y.9		0.872		
Z.10				0.707
Z.13				0.702
Z.14				0.827
Z.2				0.812
Z.8				0.848

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report 2023*

Temuan dari uji validitas konvergen terhadap variabel Kompensasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) dengan model pengukuran reflektif diperoleh nilai *loading factor* dari indikator melebihi 0,700 sehingga indikator dari variabel telah memenuhi validitas konvergen (Ghozali & Latan, 2020). Hasil analisis memperlihatkan tak terdapat indikator variabel yang mempunyai nilai *outerloading* < 0,5. Yang menjadikan indikator dapat dikategorikan valid guna penelitian serta bisa dilakukan analisa lebih lanjut.

## 2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dari model pengukuran indikator dapat diamati melalui *cross loading* antara indikator dengan konstruksinya. Validitas diskriminan ada jika dalam 2 instrument yang memiliki perbedaan yang melakukan pengukuran akan 2 konstruk yang diberikan prediksi tak mempunyai korelasi memberikan hasil yakni skor yang memanglah tak berkorelasi. Diharapkan skala pengukuran nilai *cross loading* setiap indikator melebihi 0.70. Pada tabel 4.9. di bawah menunjukkan nilai *crossloading* dari tiap indicator :

**Tabel 4.10. Cross Loading Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

Variabel	Budaya Organisasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X1)	Motivasi (Z)
X1.14	0.451	0.514	0.849	0.591
X1.17	0.526	0.447	0.827	0.487
X1.19	0.505	0.604	0.889	0.716
X1.20	0.614	0.639	0.865	0.703
X1.21	0.520	0.640	0.875	0.713
X1.5	0.432	0.522	0.729	0.512
X1.7	0.359	0.583	0.735	0.597
X1.9	0.538	0.580	0.836	0.594
X2.10	0.870	0.565	0.563	0.476
X2.12	0.881	0.539	0.544	0.476
X2.15	0.891	0.459	0.497	0.438
X2.17	0.890	0.469	0.479	0.437
X2.18	0.885	0.492	0.440	0.395
X2.2	0.741	0.380	0.456	0.453
X2.21	0.872	0.662	0.569	0.593
X2.4	0.745	0.403	0.450	0.471
X2.9	0.890	0.535	0.558	0.452
Y.10	0.553	0.761	0.541	0.660
Y.2	0.499	0.892	0.568	0.699
Y.3	0.441	0.889	0.584	0.691
Y.4	0.552	0.775	0.538	0.641
Y.5	0.513	0.861	0.595	0.699
Y.6	0.462	0.885	0.655	0.755
Y.7	0.558	0.769	0.534	0.676
Y.8	0.507	0.900	0.612	0.728
Y.9	0.467	0.872	0.627	0.702
Z.10	0.392	0.556	0.553	0.707
Z.13	0.441	0.603	0.515	0.702
Z.14	0.478	0.689	0.607	0.827

Z.2	0.412	0.687	0.606	0.812
Z.8	0.432	0.668	0.650	0.848

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report 2023*

Berdasar tampilan data di dalam Tabel 4.10. tersebut dapat diketahui bahwa tiap indikatorvariabel penelitian memiliki nilai *crossloading* terbesar pada variabel yang diwujudkan dibanding menggunakan nilai *crossloading* dalam variabel lain. Berdasar hasil yang diperoleh, dinyatakan sejumlah indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *Cross Loading Uji Validitas Diskriminan (Discriminantvalidity)* yang baik. Ketika melakukan penyusunan akan setiap variabel. Data di atas menunjukkan setiap nilai *crossloading* konstruk dilakukan evaluasi guna memberikan kepastian bahwasanya korelasi konstruk menggunakan item untuk mengukur apakah lebih besar dibandingkan konstruk lainnya. Nilai *crossloading* yang diharapkan adalah melebihi 0,7 (Ghozali & Latan, 2020). Selanjutnya selain dapat mengamati dari nilai *crossloading*, *discriminantvalidity* pun bisa diperlihatkan dengan melewati metode lainnya yaitu melakukan pengamatan akan nilai *Average Variant Extracted (AVE)*. Ghozali & Latan (2020) memberi keterangan bahwasanya uji lainnya dilakukan untuk mengetahui penilaian mengenai validitas dari konstruk dengan melewati pengamatan nilai *average variance extracted*. Model digolongkan sebagai baik jika nilai *Average Variant Extracted (AVE)* tiap konstruk mempunyai nilai melebihi besarnya 0,50.

**Tabel 4.11. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)***

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kompensasi (X1)	0.685
Budaya Organisasi (X2)	0.729
Motivasi (Z)	0.611
Kinerja Karyawan (Y)	0.717

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report* 2023

Berdasar pada Tabel 4.11, diamati bahwasannya tiap variabel studi punya nilai *Average Variance Extracted (AVE)* melebihi 0,50. Kemudian digolongkan bahwa tiap variabel nilai *discriminant validity* yang baik. Sehingga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut.

### 3. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*) yakni sebagian rangkaian yang dilakukan guna melakukan pengujian suatu konstruk guna memberikan bukti konsistensi, akurasi, serta ketepatan instrument untuk melakukan pengukuran akan konstruks. Sebuah variabel bisa dikatakan memberikan pemenuhan akan *composite reliability* jikalau mempunyai nilai *composite reliability*  $> 0,7$  (Ghozali & Latan, 2020). Dibawah tabel disampaikan nilai *composite reliability* berdasarkan tiap variabel yang dipakai di penelitian seperti table di bawah :

**Tabel 4.12. *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasi (X1)	0.945
Budaya Organisasi (X2)	0.960
Motivasi (Z)	0.886
Kinerja Karyawan (Y)	0.958

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report* 2023

Berdasarkan tampilan data dalam Tabel 4.12 dapat diberikan pengamatan bahwasannya nilai *compositereliability* semua variabel penelitian ialah  $= > 0,7$ . Konstruks digolongkan sebagai reliabel jikalau nilai *compositereliability* melebihi 0,70 (Ghozali & Latan, 2020). Temuan tersebut dapat membuktikan bahwa tiap variabel telah lolos akan *compositereliability* dan pada akhirnya dapat dibuat sebuah kesimpulan bahwasannya semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 4. Uji Cronbach's Alpha

Pengujian reliabilitas selain menggunakan *Composite Reliability* itu sendiri, juga dapat diperkuat dengan menggunakan uji dari hasil nilai *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan sebagai reliabel bila hasil nilai *cronbach alpha* sebesar  $> 0,7$  (Ghozali & Latan, 2020). Seperti pada tabel nilai *cronbach alpha* dibawah ini :

**Tabel 4.13. Nilai Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's alpha
Kompensasi (X1)	0.934
Budaya Organisasi (X2)	0.953
Motivasi (Z)	0.839
Kinerja Karyawan (Y)	0.950

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report 2023*

Berdasarkan tampilan data dalam Tabel 4.13 bisa diketahui bahwasanya nilai *cronbach alpha* dari setiap variabel penelitian sebesar  $> 0,7$ . Sehingga berdasarkan persoalan itu, temuan studi ini membuktikan bahwa tiap variabel telah memberikan pemenuhan akan persyaratan akan nilai *cronbach's alpha*, pada akhirnya dapat dibuat suatu simpulan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

#### 4.4.3. Uji Model Struktural atau *Inner Model*

Pada studi pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel mediasi di PT Mana Jaya Makmur Mojokerto menggunakan uji struktural atau *inner model* yang terdiri dari uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

##### 1. Uji *Path Coefficient*

Berdasarkan penjabaran temuan sebelumnya, bisa diperhatikan jika semua

variabel dalam model memiliki *path coefficient* memakai angka positif. Persoalan ini bukti jika makin besar nilai *path coefficient* dalam 1 variabel eksogen terhadap variabel endogen, sehingga menjadikan makin kuat juga pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen itu sendiri. Pengkategorian Uji *Path Coefficient* dilihat apabila nilai uji melebihi 0,67 tergolong kategori Baik, jika

hasilnya 0,33 - 0,67 tergolongkan berkategori Sedang jikalau hasil 0,19 – 0,33 tergolong kategori Lemah.

**Tabel 4.14. Path Coefficients**

Konstruk	Original Sample	Keterangan
Kompensasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.091	Baik
Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.182	Lemah
Kompensasi (X1) → Motivasi (Z)	0.658	Sedang
Budaya Organisasi (X2) → Motivasi (Z)	0.158	Lemah
Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.654	Sedang

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report 2023*

Dalam hasil *path coefficient* yang memiliki hasil dengan kategori baik adalah pengaruh hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan serta dalam kategori sedang adalah hubungan antara Kompensasi terhadap Motivasi serta hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan yang mempunyai kategori hasil lemah adalah hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi.

## 2. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasar dari hasil olah data yang diolah di *Smartpls 4.0*. didapatkan nilai *R-Square* di bawah :

**Tabel 4.15. Nilai R-Square**

Variabel	R-square
Kinerja Karyawan (Y)	0.709

Motivasi (Z)	0.582
--------------	-------

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report 2023*

Dari hasil perhitungan *R-Square* pada tabel 4.15 tersebut, menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 70,9% oleh variabel kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja sedang sisanya 29,1% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian, serta dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh kuat dalam memprediksi kinerja karyawan. Dan variabel motivasi kerja dipengaruhi sebesar 58,2% oleh variabel Kompensasi dan Budaya Organisasi sedang 41,8% sisanya dipengaruhi variabel lain diluar penelitian, serta dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh sedang dalam memprediksi motivasi kerja. Nilai *R - Square* Kinerja Karyawan (Y) 0,709 lebih besar dari nilai *R-Square* Motivasi (Z) 0,582, maka dinyatakan bahwa model ini bisa diterima. Penilaian *goodness of fit* diketahui berdasarkan nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* maknanya setara *coefficient determination (R-Square)* dalam analisis regresi, makin tingginya *Q-Square* digolongkan menjadi makin baik. Ada pun hasil perhitungan nilai *Q-Square* yakni:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,709) \times (1 - 0,582)] \\
 &= 1 - (0,291 \times 0,418) \\
 &= 1 - 0,121638 \\
 &= 0,878362
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai *Q-Square* adalah 0,878362, artinya melihat besarnya keragaman dari data penelitian yang bisa diberikan pengaruhnya oleh model penelitian yaitu berjumlah 87,83%. Sedangkan, sisa berjumlah 12,17% diberi keterangannya oleh faktor lain yang ada dalam luar model penelitian. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### 4.4.4. Uji Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung merujuk pada suatu metode atau pendekatan statistik yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen, tanpa melibatkan variabel mediator. Metode ini sering digunakan dalam analisis regresi untuk memahami hubungan langsung antara variabel-variabel yang terlibat. Dalam uji hipotesis bisa diamati dengan berdasar nilai t-statistik juga nilai probabilitas. Bagi uji hipotesis yakni melalui memakai nilai statistik yang menjadikan alpha 5% nilai t-statistik yang dipakai ialah 1,96. Kategori untuk menerima ataupun menolak hipotesis ialah  $H_a$  diterima serta  $H_0$  ditolak saat nilai t-statistik  $> 1,96$ . Keputusan ditolak ataupun diterimanya hipotesis bisa dilihat dari nilai probabilitas, di mana  $H_a$  diterima jikalau nilai P Value  $< 0,05$ . Uji hipotesis dalam studi ini memakai inner model dapat ditemukan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.16 T-Statistic dan P-Value**

HP	Variabel	Original Sample	T-Statistic	P Values
1	Kompensasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.091	0.927	0.354
2	Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.182	3.285	0.001
3	Kompensasi (X1) → Motivasi (Z)	0.658	10.931	0.000
4	Budaya Organisasi (X2) → Motivasi (Z)	0.158	2.106	0.035
5	Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.654	4.824	0.000

Sumber : Hasil Olah Data *Smartpls Report 2023*

Berdasarkan sajian data pada gambar diatas menunjukkan bahwa dari kelima hipotesis tersebut semuanya diterima.

### **H1 : Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis pengaruh antara Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasilnya Original sample 0.091 bernilai positif karena diatas nol dan di bawah satu, nilai tstatistik kurang dari ttabel ( $t_{stat} < 1,960$ ) yaitu 0.927 serta nilai P-Values yaitu 0.354 melebihi 0,05 dinyatakan Kompensasi (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap KinerjaKaryawan (Y), maknanya makin baiknya Kompensasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadapmakin baiknya KinerjaKaryawan (Y). Temuan itu membuktikan hipotesis ditolak.

### **H2 : Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis pengaruh antara BudayaOrganisasi (X2) terhadap KinerjaKaryawan (Y) di hasilkan nilai original sample 0.182 bernilai positif nilai dibawah nol, T statistic 3.285 hasil tersebut menunjukkan nilai tstatistik melebihi ttabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) sertaP-values sejumlah 0.001 nilai kurang dari 0,05 maka dinyatakan BudayaOrganisasi (X2) mempengaruhi secara positif serta

signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), maknanya jika makin baik Budaya Organisasi (X2) akan mempengaruhi secara signifikan terhadap semakin baiknya Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut menunjukkan bahwasanya hipotesis diterima.

### **H3 : Kompensasi (X1) terhadap Motivasi (Z)**

Hipotesis pengaruh antara Kompensasi (X1) terhadap Motivasi (Z) diperoleh nilai Original 0.658 bernilai positif karena diatas nol dan di bawah satu, nilai t statistik 10.931 melebihi ttabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) serta P-values 0.000 kurang dari 0,05 membuktikan Kompensasi (X1) mempengaruhi positif signifikan terhadap Motivasi (Z), artinya makin baik Kompensasi (X1) mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap semakinnya baik Motivasi (Z). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

### **H4 : Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi Organisasi (Z)**

Hipotesis pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Z) diperoleh nilai Original sample 0.158 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, T statistic 2.106. Hasil tersebut menunjukkan nilai t statistik

melebihi  $t$  tabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) serta P-Values sebesar 0.035 nilai kurang dari 0,05 sehingga dinyatakan Budaya Organisasi (X2) mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap Motivasi (Z), artinya makin baik Budaya Organisasi (X2) mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap semakin baiknya Motivasi (Z). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

#### **H5 : Motivasi Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis pengaruh antara Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh hasil Original sample 0.654 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, T statistic 4.824. Hasil tersebut menunjukkan nilai  $t$  statistik melebihi  $t$  tabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) serta P-Values sebesar 0.000 kurang dari 0,05. Sehingga dinyatakan Motivasi (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), artinya semakin baik Motivasi (Z) akan berpengaruh signifikan terhadap semakin baiknya Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

#### **4.4.5. Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Uji pengaruh tidak langsung, sering kali terkait dengan analisis mediasi, bertujuan untuk menilai apakah variabel mediator memediasi atau menghubungkan hubungan antara variabel independen dan dependen. Ini membantu dalam memahami bagaimana variabel di tengah (mediator) mempengaruhi hubungan antara variabel input dan output. Uji hipotesis pengaruh tidak langsung menggunakan metode teknik *resampling bootstrapping*. Ketika hendak mengamati terdapatnya efek mediasi variabel mediator, lebih dulu hendaknya diamati apa ada signifikansi pengaruh terhadap variabel endogen. Jika efek variabel mediator dilaksanakan sesudah *bootstrap* guna lebih dulu

mengamati signifikansipengaruh. Jikalau tak ada terdapat signifikansipengaruh, sehingga tak bisa berlanjut ke pengujian efek mediasi.

Mediasi penuh (*full/perfectmediation*) terjadi ketika pengaruh langsung dari variabel eksogen ke variabel endogen adalah signifikan, tetapi menjadi tidak signifikan ketika variabel mediasi dimasukkan. Di sisi lain, mediasiparsial (*partial mediation*) ada ketika pengaruh langsung dari variabel eksogen ke variabel endogen, baik langsung ataupun tak langsung, masih signifikan. Akan tetapi, koefisien regresi pengaruh eksogen variabel endogen cenderung mengalami pengurangan saat variabel mediasi digolongkan ke dalam model.

Tabel 4.17 dilampirkan hasil pengolahan data guna pengujian dari hipotesis pengaruh tak langsung :

**Tabel 4.17. T-Statistic dan P-Value indirect effects**

HP	Variabel	Original Sample	T-Statistic	P Values
6	Kompensasi (X1) → Motivasi (Z) → KinerjaKaryawan (Y)	0.430	4.209	0.000
7	Budaya Organisasi (X2) → Motivasi (Z) → KinerjaKaryawan (Y)	0.103	2.019	0.044

Sumber : Hasil Olah Data Smartpls Report

Berdasar dari hasil perhitungan *specific indirect effects* diketahui bahwa:

**H6 : Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z)**

Total pengaruh Kompensasi (X1) terhadap KinerjaKaryawan (Y) melalui Motivasi (Z) diperoleh hasil Original sample 0.430 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, didapatkan tstatistik sejumlah 4.209 serta *P-values* sebesar 0.000 Nilai *P-values* kurangdari 0,05 dan nilai tstatistik lebihdari ttable ( $t \text{ stat} > 1,960$ ), maka terdapat pengaruh signifikan. Sehingga dinyatakan Kompensasi (X1) memilikipengaruh signifikanterhadap KinerjaKaryawan (Y) melalui Motivasi Organisasi (Z). Semakin baik Kompensasi (X1) akan berpengaruh signifikan terhadap semakinnya baik Motivasi (Z). Temuan itu sendiri memperlihatkan bahwasanya hipotesis diterima.

### **H7 : Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z)**

Total pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) diperoleh hasil Original sample 0.103 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, didapatkan T statistik 2.019 dan *P-values* sebesar 0.044. Nilai *P-values* lebih dari 0,05 serta nilai t statistik lebih dari t table ( $t \text{ stat} > 1,960$ ), maka memiliki pengaruh signifikan. Sehingga dinyatakan Budaya Organisasi (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z). Makin baiknya Budaya Organisasi (X2) akan berpengaruh signifikan terhadap semakin baik Motivasi (Z). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

#### **4.5. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.5.1. Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis pengaruh antara Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasilnya Original sample 0,091 bernilai positif karena diatas nol dan di bawah satu, nilai t-statistik kurang dari t-tabel ( $t \text{-statistik} < 1,960$ ) yaitu 0.927 serta nilai *P-Values* yaitu 0.354 melebihi 0,05 sehingga dinyatakan Kompensasi (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), maknanya makin baik Kompensasi (X1) tidak akan berpengaruh signifikan terhadap makin baiknya Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ditolak. Hasil Responden Kompensasi (X1) diatas, didapatkan hasil total mean berjumlah 3,04 dengan kriteria cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 2,77 dengan kriteria cukup setuju gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,18 dengan kriteria cukup setuju bahwa Perusahaan memberikan jaminan asuransi dengan layak. Implikasi dari adanya penelitian ini yakni hasil penelitian ini mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar pembuatan hipotesis, dibuktikan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang memuaskan tidak akan mampu meningkatkan kinerja dalam perusahaan hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang

digunakan.

Pada hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa para karyawan di PT Mana Jaya Makmur Mojokerto beberapa karyawan cukup setuju bahwa gaji diberikan sesuai kesepakatan namun masih terdapat karyawan yang menganggap gaji yang diberikan tidak sesuai dengan harapan dikarenakan jumlah gaji yang masih belum mencapai UMR. Namun perusahaan tetap bertanggung jawab memberikan gaji tepat waktu dan sesuai kesepakatan, selain itu perusahaan juga tetap memberikan jaminan asuransi yang layak kepada karyawan. Hal tersebut yang membuat karyawan masih bertahan dan tetap melakukan pekerjaannya di PT Mana Jaya Makmur. Ini mengimplikasikan kepada pimpinan manajemen PT Mana Jaya Makmur Mojokerto untuk melihat kekurangan mereka dan lebih memperhatikan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dengan kompensasi yang sebanding dengan kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Karyawan yang menerima kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi mereka memiliki kecenderungan untuk lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan karyawan dapat berkorelasi positif dengan kinerja, karena karyawan yang puas lebih mungkin untuk berkomitmen, berinovasi, dan bekerja dengan produktif. Kompensasi yang kompetitif dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas. Karyawan yang melihat bahwa mereka dihargai dengan baik cenderung tetap setia pada perusahaan, yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja jangka panjang. Keadilan dalam sistem kompensasi dapat memainkan peran penting dalam motivasi dan kinerja. Karyawan yang merasa bahwa sistem kompensasi adil, transparan, dan berbasis pada kinerja individu mereka, akan lebih mungkin berusaha mencapai target kinerja.

Kompensasi yang terkait dengan kinerja dapat memberikan rasa tanggung jawab kepada karyawan untuk mencapai target dan tujuan tertentu. Karyawan yang melihat hubungan langsung antara usaha mereka dan penghargaan finansial cenderung lebih berfokus pada pencapaian dan kinerja tinggi. Kesejahteraan finansial karyawan dapat mempengaruhi keseimbangan hidup kerja. Karyawan

yang merasa aman secara finansial mungkin lebih fokus dan kurang stres, yang dapat mendukung kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Sistem kompensasi yang mencakup insentif untuk pengembangan dan pendidikan karyawan dapat mendorong upskilling dan peningkatan kompetensi. Karyawan yang melihat peluang untuk berkembang secara profesional mungkin lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja

Temuan dari studi berikut seiring oleh Penelitian Rianda & Winarno (2022) yang memperlihatkan bahwasanya kompensasi tak mempengaruhi kinerjakaryawan. Sedangkan studi yang dilaksanakan oleh Lutfi Bisri Ashari (2019) mengemukakan bahwasanya kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjakaryawan, jikalau kompensasi makin diberikan peningkatan menyebabkan kinerjakaryawan mengalami peningkatan pula. Dalam konteks ini diberikannya kompensasi yang layak mampu membuat karyawan lebih baik Ketika melaksanakan tugas-tugasnya. Pekerja tak merasa terbebani saat melakukan pekerjaannya sebab tenaga serta pikiran yang dipakai sepadan bersama hasil yang diperoleh.

Penelitian lain oleh Yocki Pramudya Ananda (2020) yang mengungkapkan bahwasanya kompensasi mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap kinerjakaryawan. Pada persepsi pekerja, diberikannya *reward* pada wujud kompensasi amat memberikan pengaruh pada pola pikir pekerja pada perusahaan, yang menjadikan pekerja tak cuma berharap kompensasi hanyalah diberi pada wujud materi namun pun pada wujud i-material contohnya pengakuan, *reward* serta lain sebagainya.

#### **4.5.2. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di hasilkan nilai original sample 0.182 bernilai positif nilai dibawah nol, T statistic 3.285 hasil tersebut menunjukkan nilai t statistik melebihi t tabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) serta P-values sebesar 0.001 nilai kurang dari 0,05 yang menjadikan dinyatakan Budaya Organisasi (X2) mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), maknanya makin baiknya Budaya Organisasi (X2) akan mempengaruhi secara signifikan terhadap semakin

baiknya KinerjaKaryawan (Y). Temuan tersebut menunjukkan bahwasanya hipotesis diterima. HasilResponden Variabel Budaya Organisasi (X2) diatas, didapatkan hasiltotal mean sebesar 3,25 dengan kreteria cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 2,81 dengan kreteria cukup setuju bahwa Karyawan senantiasa bekerja dengan hasil yang optimal. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,48 dengan kreteria sangat setuju bahwa Karyawan mengatasi masalah yang timbul bersama – sama. Implikasi dari adanya penelitian ini yakni hasil penelitian ini mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar pembuatan hipotesis, dibuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan prinsip karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Pada hasil penelitian tersebut karyawan PT Mana Jaya Makmur Mojokerto cukup setuju bahwa hasil pekerjaan mereka sudah optimal sesuai dengan harapan dan target perusahaan. Namun ada beberapa karyawan yang berpikir bahwa hasil kerja mereka hanya sesuai standart saja atau seadanya sesuai kemampuan tapi tetap mereka melakukan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku. Selain itu karyawan cukup setuju jika mereka dapat mengatasi permasalahan yang ada secara bersama sama. Karyawan meyakini bahwa hubungan mereka dengan sesama rekan kerja berjalan dengan baik, karyawan juga bersaing secara sehat dan adil dalam mengerjakan sesuatu. Hubungan rekan kerja yang erat tersebut menimbulkan dampak pada pekerjaan terutama saat terjadi masalah pada hasil pekerjaan maka secara bersama – sama karyawan akan menyelesaikan pekerjaan tersebut. Karyawan mengatakan bahwa pekerjaan yang dikerjakan bersama akan menjadi lebih ringan dan cepat selesai, walaupun ada kendala pekerjaan akan tetap terselesaikan tanpa merugikan satu pihak saja.

Hal ini mengimplikasikan kepada karyawan PT Mana Jaya Makmur Mojokerto diharapkan lebih mampu untuk selalui bekerja secara optimal agar dapat selalu meraih target yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu faktor pemimpin yang mendukung dan memotivasi karyawan juga penting dalam peningkatan kinerja secara optimal. Jika nilai-nilai dan tujuan organisasi selaras

dengan nilai-nilai individu, karyawan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan merasa terhubung dengan tujuan organisasi. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan transparansi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasa lebih termotivasi dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang visi dan arah organisasi, yang dapat meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan keterlibatan. Budaya yang mendorong kreativitas dan inovasi dapat memotivasi karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan dan memberikan ide-ide baru. Budaya ini memberikan dukungan untuk eksperimen, risiko yang terkontrol, dan pembelajaran dari kegagalan, yang dapat mendorong inovasi. Budaya organisasi dapat membentuk dinamika kerjasama tim. Jika budaya mendorong kerjasama, saling mendukung, dan saling percaya, karyawan cenderung bekerja lebih baik dalam tim dan berkontribusi pada kesuksesan kolektif.

Jika budaya menekankan kualitas dan pelayanan pelanggan, karyawan mungkin lebih fokus pada memberikan produk atau layanan yang berkualitas tinggi. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi organisasi. Budaya yang mempromosikan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan dapat membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Karyawan yang merasa nyaman dengan perubahan lebih cenderung untuk bersikap inovatif dan produktif. Budaya yang mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat kelelahan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam menjaga keseimbangan ini cenderung lebih produktif dan berkomitmen. Budaya organisasi membentuk etika kerja karyawan. Jika organisasi menekankan integritas, tanggung jawab, dan etika kerja yang tinggi, karyawan akan lebih cenderung untuk berperilaku dengan integritas dan memiliki standar etika yang tinggi.

Persoalan itu sendiri sejalan dengan penelitian Damayanti & Yuliharsi (2020) menerangkan bahwasanya budaya organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks tersebut budaya organisasi umumnya mampu diberikan pengaruhnya oleh keanekaragaman sejumlah sumber daya yang terdapat melalui munculnya semangat pada diri pekerja. Ketika melakukan pekerjaannya mampu memberikan dampak juga kepada kinerja yang dilaksanakan oleh pekerja tersebut. Budaya kuat mampu memberikan timbulnya perasaan

memiliki serta memberikan peningkatan pada kinerja. Penelitian lain yang dilaksanakan oleh Arif, *et al* (2023) mengemukakan bahwasannya budaya organisasi mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif mampu lebih menghargai karyawan serta memunculkan lingkungan kerja yang mampu memberikan pengaruh kinerja karyawan lebih guna memberikan perkembangan dan melakukan penggalan akan potensi yang dipunya. Berlawanan dengan penelitian diatas, dalam penelitian Ferdian & Devita (2020) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi tak mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **4.5.3. Kompensasi (X1) Terhadap Motivasi (Z)**

Hipotesis pengaruh antara Kompensasi (X1) terhadap Motivasi (Z) diperoleh nilai Original 0.658 bernilai positif karena diatas nol dan di bawah satu, nilai Tstatistik 10.931 melebihi ttabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) serta P-values sebesar 0.000 kurang dari 0,05 sehingga dinyatakan Kompensasi (X1) mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap Motivasi (Z), artinya makin baiknya Kompensasi (X1) memberikan pengaruh signifikan terhadap semakinnya baik Motivasi (Z). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Hasil Responden Variabel Kompensasi (X1) diatas, didapatkan hasil 2,77 dengan kriteria cukup setuju Gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan. Implikasi dari adanya penelitian ini yakni hasil penelitian ini mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar pembuatan hipotesis, dibuktikan bahwa kompensasi mempengaruhi motivasi kerja. Kompensasi yang memuaskan dan sesuai harapan akan mampu mengembangkan motivasi dalam diri karyawan untuk bekerja. hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Hasil penelitian tersebut bahwa gaji yang diperoleh sudah sesuai dengan kesepakatan yang diberikan saat awal bekerja, gaji tersebut diberikan tepat waktu dan tanpa mengurangi hak mereka. Salah satu faktor karyawan selalu giat bekerja adalah gaji, gaji yang mereka peroleh setiap bulannya memberikan motivasi untuk bekerja. Faktanya gaji adalah hal yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan sehingga faktor terbesar dari

meningkatnya motivasi bekerja dalam diri karyawan adalah gaji, selain gaji ada faktor lain seperti pemberian jaminan sosial dan kesehatan serta faktor pemimpin yang mengayomi karyawannya seperti senantiasa memberikan hadiah kepada karyawan yang mencapai target atau kata motivasi kepada karyawan yang mengalami kesulitan.

Dari hal ini mengimplikasikan pimpinan PT Mana Jaya Makmur Mojokerto lebih memperhatikan Gaji yang diberikan kepada karyawan misalnya dengan menaikkan jumlah gaji karyawan secara berkala atau dengan memberikan hadiah selain gaji yang didapatkan kepada karyawan yang bekerja secara optimal dan mencapai target namun tetap sesuai dengan kesepakatan yang berlaku. Temuan studi yang sependapat disampaikan oleh Nuryadin, *et al* (2022) menjelaskan bahwasanya kompensasi mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap motivasi. Dalam penelitiannya menyatakan pengaruh kompensasi cukup besar dalam mempengaruhi motivasi karyawan, baik dalam pekerjaan, pencapaian prestasi, dan moral mengingat kompensasi merupakan cara perusahaan dalam membentuk motivasi karyawan agar semakin giat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi hadir sebagai respon karyawan dalam menerima kompensasi yang diberikan perusahaan, sebagai akibat dari kepedulian perusahaan atas kerja keras karyawannya. Kompensasi yang memadai memberikan karyawan kepuasan finansial dan rasa keamanan. Karyawan yang merasa aman secara finansial cenderung lebih fokus pada pekerjaan mereka dan kurang terbebani oleh kekhawatiran finansial, meningkatkan motivasi dan produktivitas. Kompensasi yang dikaitkan dengan pencapaian dan kinerja dapat menjadi motivator ekonomi yang kuat. Sistem insentif, bonus, dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi dapat mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik.

Kompensasi yang adil dan sejalan dengan kontribusi karyawan dapat membuat mereka merasa dihargai oleh organisasi. Perasaan dihargai ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik, di mana karyawan merasa terdorong untuk memberikan kontribusi lebih karena merasa dihargai. Keseimbangan antara kompensasi internal (bandingkan dengan kompensasi rekan sejawat di organisasi) dan kompensasi eksternal (bandingkan dengan kompensasi di pasar

kerja) dapat memotivasi karyawan untuk tetap berada di organisasi. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang sebanding atau lebih baik cenderung lebih termotivasi untuk tetap setia pada perusahaan. Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja karyawan, seperti sistem bonus atau sistem penilaian kinerja yang adil, dapat memberikan insentif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Mereka akan berusaha mencapai atau melebihi target untuk mendapatkan imbalan yang lebih baik. Kompensasi dapat bertindak sebagai motivator ekstrinsik yang membantu memenuhi kebutuhan fisik dan kebutuhan hidup karyawan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan lebih cenderung untuk mencari pencapaian lebih lanjut dan pertumbuhan. Sistem kompensasi yang kompetitif membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas. Karyawan yang mendapatkan imbalan yang sebanding dengan kontribusi mereka lebih cenderung untuk tetap berada di organisasi. Karyawan yang merasa bahwa kompensasi mereka mencerminkan nilai dan kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

Penelitian lain oleh Koljaan & Rahadi (2021) yang dikemukakan oleh bahwasannya kompensasi mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap motivasi. Dalam konteks ini kompensasi yang diberi pada karyawan cukup mempengaruhi tingkat moral serta motivasi, dan juga hasil kerja. Sedangkan penelitian yang tidak mendukung adalah oleh Maulana, *et al* (2022) mengemukakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi.

#### **4.5.4. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Motivasi (Z)**

Hipotesis pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Z) diperoleh nilai Original sample 0.158 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, T statistic 2.106. Hasil tersebut menunjukkan nilai t statistik melebihi ttabel ( $t_{stat} > 1,960$ ) serta P-Values sebesar 0.035 nilai kurang dari 0,05 sehingga dinyatakan Budaya Organisasi (X2) mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap Motivasi (Z), artinya makin baik Budaya Organisasi (X2) mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap semakin baiknya Motivasi (Z). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Hasil Responden Variabel

Budaya Organisasi (X2) diatas, didapatkan hasil total yaitu 2,81 dengan kreteria cukup setuju bahwa Karyawan senantiasa bekerja dengan hasil yang optimal. Implikasi dari adanya penelitian ini yakni hasil penelitian ini mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar pembuatan hipotesis, dibuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja. Budaya organisasi yang kuat dan teguh akan mampu meningkatkan motivasi dalam diri karyawan hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan senantiasa bekerja secara optimal. Karyawan selalu bertanggung jawab atas hasil kerja mereka, karyawan juga senantiasa mampu mengejar target yang diberikan kepada perusahaan. Ini mengimplikasikan pimpinan PT Mana Jaya Makmur untuk lebih memperhatikan hasil kerja karyawan seperti memberikan nilai baik kepada kinerja karyawan, memberikan pujian bahkan hadiah kepada karyawan tersebut. Tentunya hal itu akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Budaya organisasi yang memiliki nilai dan tujuan bersama menciptakan identitas dan makna bagi karyawan. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Budaya yang mendukung pengembangan pribadi, pertumbuhan, dan pencapaian tujuan individu dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik karena mereka melihat nilai dalam mencapai tujuan mereka. Budaya yang menghargai pencapaian, memberikan pengakuan, dan memberikan reward dapat memotivasi karyawan. Penghargaan dan pengakuan membangkitkan rasa bangga dan kepuasan, yang dapat meningkatkan motivasi. Budaya partisipatif dan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan motivasi. Karyawan yang merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan memiliki peran dalam pengambilan keputusan organisasi lebih cenderung termotivasi. Budaya yang menerima kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran dan pengembangan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan merasa lebih nyaman untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru tanpa takut hukuman. Budaya yang mendorong kerjasama, dukungan tim, dan saling membantu dapat meningkatkan motivasi. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka merasa terlibat

dalam tim yang saling mendukung. Budaya yang mendorong inovasi dan kreativitas dapat memotivasi karyawan untuk berpikir di luar batas. Karyawan merasa terdorong untuk memberikan kontribusi ide-ide baru yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Budaya yang menekankan keadilan dan kesetaraan dapat meningkatkan motivasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi, promosi, dan pengakuan cenderung lebih termotivasi. Budaya yang mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki fleksibilitas dalam menjalani kehidupan pribadi dan profesional mereka lebih cenderung termotivasi. Budaya yang memberdayakan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dapat meningkatkan motivasi. Karyawan merasa memiliki pengaruh pada pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

Didukung oleh penelitian Haninda & Hermawan (2022) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap motivasi. Makin baik budaya organisasi yang dijalankan menjadikan motivasi kerja dari pekerja juga mengalami peningkatan tinggi.

Penelitian oleh Reginald & Andani (2022) memperlihatkan bahwasanya budaya organisasi mempengaruhi motivasi. Pada konteks tersebut dengan budaya organisasi sangat memungkinkan bagi karyawan untuk mengubah perilakunya, karena budaya organisasi dapat menjadi dorongan yang berdampak positif atau negatif motivasi bagi karyawan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Berlawanan dengan penelitian Anggraini, *et al* (2019) menerangkan bahwasanya budaya organisasi tak mempengaruhi motivasi.

#### **4.5.5. Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis pengaruh antara Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh hasil Original sample 0.654 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, T statistic 4.824. Hasil tersebut menunjukkan nilai t statistik melebihi ttabel ( $t_{stat} < 1,960$ ) serta P-Values sebesar 0.000 kurang dari 0,05. Sehingga dinyatakan Motivasi (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), artinya semakin baik Motivasi (Z) akan berpengaruh signifikan terhadap semakin baiknya Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut menunjukkan

bahwa hipotesis diterima. Hasil Responden Variabel Motivasi (Z) diatas, didapatkan hasil totalmean sejumlah 3,00 dengan kreteria cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 2,74 dengan kreteria cukup setuju bahwa Perusahaan menerima masukan karyawan. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,20 dengan kreteria cukup setuju bahwa Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai. Implikasi dari adanya penelitian ini yakni hasil penelitian ini mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar pembuatan hipotesis, dibuktikan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan PT Mana Jaya Makmur merasakan pemberian motivasi yang kuat oleh perusahaan kepada karyawan. Karyawan PT Mana Jaya Makmur memberikan nilai baik bahwa perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai. Fasilitas yang diberikan sesuai standart membuat karyawan lebih nyaman dan aman ketika bekerja. Pemberian fasilitas sebagai bentuk motivasi perusahaan pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi penilaian terendah pada perusahaan menerima masukan karyawan. ini mengimplikasikan pimpinan harus bisa lebih terbuka terhadap saran dan pemberian solusi yang berhubungan dengan PT Mana Jaya Makmur. Pimpinan harus selalu mendengarkan pendapat dari karyawannya, dan meninjau ulang pendapat tersebut demi keuntungan bersama. Hal tersebut akan memotivasi karyawan karena merasa dihargai oleh perusahaan. Motivasi meningkatkan tingkat keseimbangan dan ketahanan dalam menghadapi tantangan. Motivasi membantu karyawan untuk memfokuskan perhatian mereka pada tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Mereka memiliki kejelasan tentang apa yang perlu dicapai dan bekerja dengan tekun untuk mencapai target tersebut. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam mencari solusi untuk masalah. Motivasi mendorong mereka untuk berpikir di luar batas dan mencoba pendekatan baru dalam menjalankan tugas. Karyawan yang termotivasi memiliki kecenderungan untuk menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih tinggi. Mereka merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik karena melihat nilai

intrinsik dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Motivasi positif berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan individu dan organisasional cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Motivasi memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi lebih cenderung tetap setia dan berkontribusi secara positif terhadap budaya organisasi. Karyawan yang termotivasi memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengelola stres dan tekanan.

Motivasi dapat menjadi sumber daya psikologis yang membantu karyawan mengatasi tantangan dan tetap fokus pada pencapaian tujuan. Karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik. Motivasi yang tinggi memberikan dorongan ekstra untuk hadir dan berpartisipasi aktif di tempat kerja. Motivasi memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Mereka mungkin mencari peluang untuk belajar dan berkembang karena memiliki dorongan intrinsik untuk meraih keunggulan. Motivasi yang tinggi dapat membawa karyawan menuju pencapaian kesuksesan pribadi dan profesional. Mereka mungkin menetapkan standar tinggi untuk diri mereka sendiri dan bekerja keras untuk mencapai prestasi yang memuaskan.

Hasil dari studi berikut sama layaknya studi yang dilaksanakan oleh Sudarso, *et al* (2020) mengemukakan bahwasanya motivasi mempengaruhi yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang baik mampu memberikan peningkatan pada kinerja suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, Karyawan perlu di berikan arahan dan dorongan sehingga potensi yang ada dalam dirinya dapat menjadi prestasi yang menguntungkan organisasi. Penelitian lain oleh Wijaya & Laily (2020) menerangkan bahwasanya motivasi mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi adalah salah satu faktor yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan aktivitas tertentu, seperti pekerjaan. Dapat dijelaskan bahwa motivasi berperan sebagai pendorong bagi kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian oleh Pragiwani, *et al* (2020) dan Sinaga & Hidayat (2020) bahwasanya motivasi tak mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 4.5.6. Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Mediasi Motivasi (Z)

Hipotesis pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) diperoleh hasil Original sample 0.430 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, didapatkan Tstatistik sejumlah 4.209 dan *P-values* sejumlah 0.000 Nilai *P-values* kurang dari 0,05 serta nilai tstatistik melebihi t table ( $t_{start} > 1,960$ ), maka terdapat pengaruh signifikan. Sehingga dinyatakan Kompensasi (X1) mempengaruhi signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Organisasi (Z). Semakin baik Kompensasi (X1) akan berpengaruh signifikan terhadap semakin baik Motivasi (Z). Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya hipotesis diterima.

Jika dilihat dari pengaruh langsung pada H1 nilai T statistics ( $|O/STDEV|$ ) sebesar 0.927 lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung H6 dengan T statistik ( $|O/STDEV|$ ) sebesar 4.209, dengan ini menyatakan bahwa ada pengaruh mediasi secara penuh, ini menunjukkan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan dapat menumbuhkan motivasi yang tinggi sehingga mendorong peningkatan kinerja karyawan. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi motivasi. Dengan adanya motivasi, membuat karyawan bersemangat dalam bekerja dan akan memberikan kontribusi terbaik yang untuk Perusahaan.

Dari hasil penelitian motivasi ada selaku respon karyawan untuk memperoleh kompensasi yang diberi perusahaan, selaku akibat dari kepedulian perusahaan mengenai kerja keras karyawan. Motivasi tidak lain adalah karyawan hanya ingin mendapatkan pekerjaan di PT Mana Jaya Makmur Mojokerto. Ini mengimplikasikan PT Mana Jaya Makmur untuk memperhatikan kompensasi, termasuk gaji, bonus, dan insentif lainnya, yang dianggap sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan. Penghargaan ini dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa dihargai dan diberikan imbalan yang sepadan dengan usaha mereka. Kompensasi membantu memenuhi kebutuhan finansial karyawan, seperti kebutuhan akan penghasilan untuk hidup yang layak, keamanan finansial, dan kepuasan kebutuhan material lainnya.

Pemenuhan kebutuhan ini dapat menjadi sumber motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan tingkat kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka diberikan kompensasi yang setimpal cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan motivasi.

Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang memotivasi memiliki kecenderungan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Tingkat keterlibatan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan kinerja karyawan. Kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus atau insentif, dapat menjadi pendorong ekstra untuk karyawan mencapai tujuan dan target kerja. Motivasi untuk mendapatkan imbalan tambahan dapat meningkatkan usaha untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kompensasi yang sejalan dengan kontribusi dan pencapaian karyawan dapat mempengaruhi penilaian diri mereka. Karyawan yang merasa bahwa mereka mendapatkan penghargaan yang pantas mungkin merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja.

Kompensasi yang memadai dapat menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi mereka mungkin lebih cenderung untuk memiliki sikap positif, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Kompensasi yang dianggap sebagai insentif dapat memberikan efek dorongan terhadap produktivitas. Motivasi untuk mendapatkan imbalan yang lebih besar atau untuk meningkatkan penghasilan dapat meningkatkan upaya dan produktivitas karyawan.

Temuan dari Responden pada Variabel Kinerja Karyawan (Y) diatas, diperoleh hasil total mean sebesar 3,21 kriteria Cukup setuju sedangkan untuk mean setiap indikator terbagi atas rata-rata yang paling rendah yaitu 3,10 dengan kriteria cukup setuju bahwa Kualitas kerja Karyawan telah memberikan pemenuhan pada standar perusahaan. Sedangkan rata-rata yang paling tinggi yaitu 3,32 dengan kriteria Cukup setuju bahwa Karyawan dapat mencapai target. Penelitian terdahulu yang memiliki hubungan tak langsung antara kompensasi dengan kinerja karyawan melalui motivasi diantaranya ialah oleh Maryani *et al.*, (2020) dan Nurul Khoiriah *et al.*, (2019) dalam penelitian tersebut menerangkan bahwasanya ada pengaruh tak langsung antara kompensasi terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi. Selain itu terdapat penelitian oleh Aliyya, *et al* (2021) menjelaskan bahwasanya kompensasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan melalui motivasi.

#### **4.5.7. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Sebagai Mediasi Motivasi (Z)**

Hipotesis pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) diperoleh hasil Original sample 0.103 bernilai positif karena nilainya diatas nol dan di bawah satu, didapatkan T statistik 2.019 dan *P-values* sebesar 0.044. Nilai *P-values* lebih dari 0,05 dan nilai t statistik melebihi t table ( $t_{start} > 1,960$ ), maka memiliki pengaruh signifikan. Sehingga dinyatakan Budaya Organisasi (X2) tidak mempengaruhi terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z). Makin baiknya Budaya Organisasi (X2) akan berpengaruh signifikan terhadap semakinnya baik Motivasi (Z). Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya hipotesis diterima.

Jika melihat dari pengaruh langsung pada H2 nilai T statistics ( $|O/STDEV|$ ) sebesar 3.285 lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung H7 dengan T statistik ( $|O/STDEV|$ ) sebesar 2.019, dengan ini menyatakan bahwa ada pengaruh mediasi secara parsial, Pada penelitian ini Budaya Organisasi tidak mampu menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi yang membuat karyawan bersemangat dalam bekerja. Dengan tidaknya adanya motivasi kerja yang tinggi membuat kinerja karyawan tidak bisa optimal. Untuk itu Pimpinan perlu melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap Budaya Organisasi yang sudah berjalan dan melakukan pebenahan-pebenahan yang mana kedepannya diharapkan dapat terbentuk Budaya Organisasi positif dan kondusif yang menumbuhkan motivasi kerja yang mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan karyawan dapat mencapai target. Merubah kebiasaan merupakan hal yang tidak mudah dan butuh proses waktu. Kinerja yang baik dengan budaya organisasi yang sudah mengakar di PT Mana Jaya Makmur Mojokerto membuat karyawan merasa nyaman dengan kondisi tersebut dan pemberian motivasi apapun tak memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan dengan budaya yang ada. Ini mengimplikasikan manajemen PT Mana Jaya

Makmur untuk lebih mendalami terkait budaya organisasi yang digunakan, seperti terkait pedoman dan kebijakan yang akan menguntungkan semua pihak. Budaya organisasi yang mempromosikan norma-norma positif, seperti kerjasama, kejujuran, dan keterlibatan, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dalam budaya yang positif lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap kinerja mereka. Budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai individu karyawan dapat meningkatkan identifikasi dan keterlibatan. Karyawan yang merasa nilai-nilai mereka diterima dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi dapat memotivasi karyawan untuk mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan mereka. Motivasi untuk berkontribusi pada inovasi dapat meningkatkan kinerja dan kemampuan adaptasi karyawan. Budaya organisasi yang transparan dan terbuka dalam komunikasi dapat meningkatkan motivasi. Karyawan yang merasa mendapatkan informasi yang jujur dan transparan mungkin lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi yang lebih besar.

Budaya organisasi yang memberikan dukungan dan pengakuan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Rasa dihargai dan diakui dapat menjadi pendorong motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang memperhatikan keseimbangan antara kerja dan kehidupan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa organisasi menghargai keseimbangan tersebut mungkin lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal. Budaya yang memberdayakan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dapat meningkatkan motivasi. Rasa tanggung jawab dan otonomi dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka. Motivasi untuk pertumbuhan dan pengembangan diri dapat meningkatkan kinerja dan inovasi. Budaya yang toleran terhadap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran dapat meningkatkan motivasi. Karyawan yang merasa aman untuk mencoba hal baru tanpa takut hukuman mungkin lebih termotivasi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja.

Persoalan tersebut ditunjang Penelitian yang memiliki hubungan tidaklangsung antara kompensasi bersama kinerja karyawan melalui motivasi diantaranya ialah oleh Jumadil & Hasan (2023) dan Lutfi Bisri Ashari (2019) dalam penelitian tersebut menerangkan bahwasanya ada pengaruh tak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Di samping hal tersebut, penelitian lain yang dilaksanakan oleh Sugiyono & Rahajeng (2022) menjelaskan bahwasanya budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan.

