

**PENGARUH DESAIN PEKERJAAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN *E-COMMERCE* DI
YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh :

Nama : Andre Rudy Saputra
Nomor Mahasiswa : 16311251
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2020

**PENGARUH DESAIN PEKERJAAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN *E-COMMERCE* DI
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Disusun oleh :

Nama : Andre Rudy Saputra
Nomor Mahasiswa : 16311251
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2020

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 1 September 2020

Penulis



Andre Rudy Saputra

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Desain Pekerjaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan E-Commerce Di Yogyakarta

Disusun oleh :

Nama : Andre Rudy Saputra
Nomor Mahasiswa : 16311251
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 1 September 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH DESAIN PEKERJAAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN E-COMMERCE DI
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ANDRE RUDY SAPUTRA**

Nomor Mahasiswa : **16311251**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan
dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: **Senin, 05 Oktober 2020**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : **Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.**

Penguji : **Suhartini, Dra., M.Si.**

Mengetahui

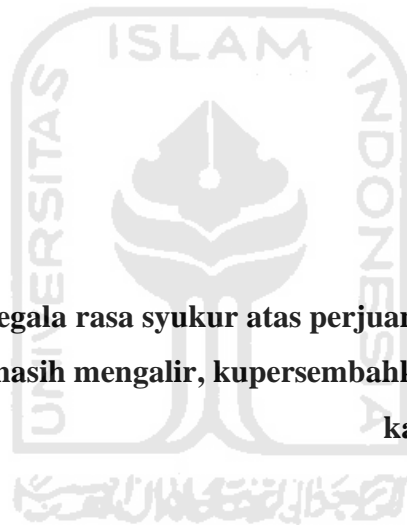
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



**Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si,
Ph.D.**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan segala rasa syukur atas perjuangan selama napas masih terhembus dan darah masih mengalir, kupersembahkan karya yang jauh dari kata sempurna ini kepada,



*Allah SWT dan Rasulullah SAW
Ibuku tersayang, meski mulut seringkali tertunduk terdiam tuk mengucap
Teman-teman seperjuangan dalam hidup yang selalu tidak baik-baik saja
Serta orang-orang yang selalu menanyakan kapan lulus dan kapan punya
pasangan*

HALAMAN MOTTO

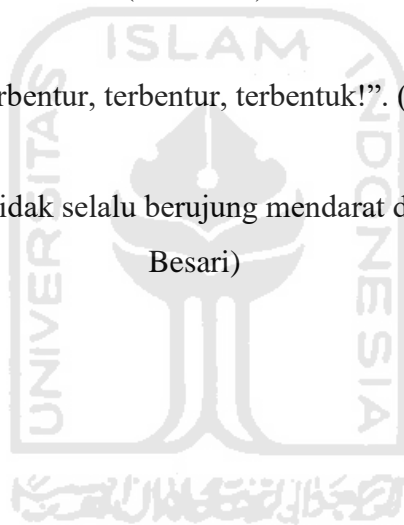
“Dan aku serahkan urusanku kepada Allah”. (Surah Ghafir : 44)

“Orang lemah akan balas dendam, orang kuat akan memaafkan, orang pintar akan memaafkan”. (Albert Einstein)

“Seribu orang tua bisa bermimpi, satu orang pemuda bisa mengubah dunia”.
(Soekarno)

“Terbentur, terbentur, terbentur, terbentuk!”. (Tan Malaka)

“Perasaan yang terbang tidak selalu berujung mendarat dengan selamat”. (Fiersa
Besari)



Pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan E-Commerce di Yogyakarta

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah Pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan E-Commerce di Yogyakarta. Responden penelitian ini adalah 70 karyawan aktif yang berdomisili di Yogyakarta dan bekerja di perusahaan *e-commerce*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu survei dengan kuesioner melalui *google form*. Analisis data menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linier sederhana, analisis regresi linier berganda dan analisis jalur dengan menggunakan *software SPSS 21*.

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi, budaya organisasi terhadap motivasi, desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh motivasi yang memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Desain Pekerjaan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

The title of this research is The Effect of Job Design and Organizational Culture on Employee Performance through Motivation as an Intervening Variable in E-Commerce Companies in Yogyakarta. Respondents of this study were 70 active employees who live in Yogyakarta and work in e-commerce companies. The data collection method used is a survey with a questionnaire via google form. Data analysis used t test, F test, simple linear regression analysis, multiple linear regression analysis and path analysis using SPSS 21 software.

The results of this study reveal that there is a positive and significant influence between job design on motivation, organizational culture on motivation, job design on employee performance, organizational culture on employee performance, motivation on employee performance, and there is a motivational influence that mediates the effect of job design on performance. employees and the influence of organizational culture on employee performance.

Keywords : *Job Design, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Bersyukur setiap waktu ialah kewajiban kita sebagai manusia kepada Sang Pencipta. Karena berkat rahmat, kesehatan, kekuatan dan hidayahnya, penulis akhirnya telah menyelesaikan karya tulis ilmiah berupa skripsi yang merupakan syarat untuk kelak mendapat gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia dengan judul “Pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan E-Commerce di Yogyakarta”. Tak lupa shalawat serta salam selalu kita haturkan kepada Baginda Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam karena berkatnya kita inshaallah telah dan akan selalu berada di jalan Islam yang lurus.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana pengaruh desain pekerjaan dan budaya organisasi untuk dapat menciptakan motivasi sehingga mampu mamaksimalkan kinerja yang menguntungkan bagi perusahaan. Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan *e-commerce* yang berada di Yogyakarta.

Dalam proses penulisan karya tulis ilmiah berupa skripsi ini tentu banyak hambatan yang seringkali menghambat, namun dengan adanya doa, usaha, dan dukungan orang sekitar penulis sangat bersyukur telah melampaui hambatan tersebut. Oleh karena itu, tak lupa penulis ucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT dan Rasulullah SAW.

2. Keluarga yang sangat saya cintai.
3. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen.
6. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana.
7. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang tulus dan ikhlas dalam membimbing.
8. Teman-teman serta sahabat seperjuangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Tentu masih banyak pihak yang tidak bisa disebutkan dalam tulisan yang singkat ini. Penulis berharap akan ada masukan berupa saran dan kritik yang mampu membangun penulis menjadi lebih baik lagi di kemudian hari.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 1 September 2020

Penulis



Andre Rudy Saputra

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1 Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi	15
2.1.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	22
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.1.5 Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Motivasi	34
2.2 Landasan Teori	47
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	47
2.2.2 Kinerja Karyawan.....	52
2.2.3 Budaya Organisasi	57
2.2.4 Motivasi	60

2.2.5 Desain Pekerjaan.....	67
2.3 Hubungan Antar Variabel	70
2.3.1 Hubungan antara Desain Pekerjaan terhadap Motivasi	70
2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi.....	72
2.3.3 Hubungan antara Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.....	73
2.3.4 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	75
2.3.5 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	76
2.3.6 Hubungan antara Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	77
2.3.7 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	78
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	79
2.5 Hipotesis Penelitian.....	81
BAB III METODE PENELITIAN.....	83
3.1 Pendekatan Penelitian.....	83
3.2 Lokasi Penelitian	83
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian	84
3.3.1 Variabel Independen (X)	84
3.3.2 Variabel Dependen (Y).....	84
3.3.3 Variabel Intervening (Z).....	85
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian	85
3.4.1 Desain pekerjaan.....	85
3.4.2 Budaya organisasi.....	87
3.4.3 Motivasi	88
3.4.4 Kinerja karyawan.....	88
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	90
3.5.1 Populasi.....	90
3.5.2 Sampel Penelitian	90
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel	91
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	92

3.6.1 Jenis Data.....	92
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	92
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	93
3.7.1 Uji Validitas.....	94
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	96
3.8 Metode Analisis Data.....	96
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	97
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	98
3.8.3 Uji Hipotesis.....	100
3.8.4 Analisis Jalur.....	101
BAB IV PEMBAHASAN.....	103
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	103
4.1.1 Hasil Uji Validitas.....	103
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	107
4.2 Analisis Deskriptif.....	108
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	108
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	116
4.3 Analisis Kuantitatif.....	128
4.3.1 Uji Asumsi Klasik.....	128
4.3.2 Analisis Regresi Berganda.....	132
1. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi	132
2. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi dan Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	134
4.3.3 Analisis Jalur.....	137
4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	140
4.4 Pembahasan.....	141
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	148
5.1 Kesimpulan.....	148

5.2 Saran	149
DAFTAR PUSTAKA	151
LAMPIRAN.....	159



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Review Jurnal Penelitian Pengaruh Desain Pekerjaan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	13
Tabel 2.2 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Z)	19
Tabel 2.3. Review Jurnal Penelitian Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	26
Tabel 2.4. Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	32
Tabel 2.5. Review Jurnal Penelitian Pengaruh Desain Pekerjaan (X1) terhadap Motivasi (Z)	38
Tabel 2.6. Rujukan Teori Desain Pekerjaan.....	40
Tabel 2.7. Rujukan Teori Budaya Organisasi (X2).....	41
Tabel 2.8. Rujukan Teori Motivasi (Z).....	43
Tabel 2.9. Rujukan Teori Kinerja Karyawan (Y)	45
Tabel 4.1. Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	103
Tabel 4.2. Hasil Analisis Uji Validitas Desain Pekerjaan (X1)	104
Tabel 4.3. Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasi (X2).....	105
Tabel 4.4. Hasil Analisis Uji Validitas Motivasi (Z)	106
Tabel 4.5. Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	106
Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas	108
Tabel 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja.....	109
Tabel 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
Tabel 4.9. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	111
Tabel 4.10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	112
Tabel 4.11. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan.....	113
Tabel 4.12. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	115
Tabel 4.13. Karakteristik Responden Dominan	116

Tabel 4.14. Interval Penelitian untuk Variabel Penelitian	117
Tabel 4.15. Analisis Deskriptif Variabel Desain Pekerjaan (X1)	117
Tabel 4.16. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Desain Pekerjaan (X1)	119
Tabel 4.17. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2).....	120
Tabel 4.18. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X2).....	121
Tabel 4.19. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Z)	123
Tabel 4.20. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Motivasi (Z)	124
Tabel 4.21. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	125
Tabel 4.22. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	126
Tabel 4.23. Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian.....	127
Tabel 4.24. Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian	128
Tabel 4.25. Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen Motivasi	128
Tabel 4.26. Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen Kinerja Karyawan	129
Tabel 4.27. Hasil Uji Multikolinieritas	130
Tabel 4.28. Hasil Uji Heteroskedastisitas	131
Tabel 4.29. Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	131
Tabel 4.30. Hasil Uji Analisis Jalur	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian	80
Gambar 3.2. Analisis Jalur	101
Gambar 4.1. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja	109
Gambar 4.2. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis	111
Gambar 4.3. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	112
Gambar 4.4. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	113
Gambar 4.5. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan	114
Gambar 4.6. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	115
Gambar 4.7. Diagram Analisis Frekuensi Variabel Desain Pekerjaan	119
Gambar 4.8. Diagram Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	122
Gambar 4.9. Diagram Analisis Frekuensi Variabel Motivasi	124
Gambar 4.10. Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	127
Gambar 4.11. Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen Motivasi	128
Gambar 4.12. Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen Kinerja Karyawan	129

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	160
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	172
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas	180
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas	188
Lampiran 5 Hasil Analisis Kuantitatif	189
Lampiran 6 Hasil Uji Asumsi Klasik	190
Lampiran 7 Biodata Peneliti.....	192



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang ketat, perubahan yang cepat, hingga ketidakpastian sangat tinggi. Itu adalah beberapa fakta yang membuat organisasi maupun perusahaan saling berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Terbaik tidak hanya dari sisi yang sempit. Namun, dari sisi yang orang luar bahkan tidak menyadari bahwa organisasi atau perusahaan yang hebat terdapat orang-orang yang luar biasa dibelakangnya. Tentu ini tidak semata-mata mudah didapatkan. Melainkan, perlu kemauan yang gigih dari *stakeholder* maupun orang-orang yang memiliki kepentingan lainnya untuk mampu menyadari bahwa perubahan yang baik itu adalah dimulai dari sisi terdekat. Sumber daya manusia yang baik, dikembangkan, dan dimaksimalkan potensinya akan membuat organisasi atau perusahaan mampu mencapai versi terbaik dari diri mereka ditengah persaingan saat ini.

Dengan melihat keadaan pada saat ini, persaingan acapkali hanya dimenangkan oleh organisasi atau perusahaan yang mampu memberdayakan karyawannya secara mumpuni dan lebih dari yang lain. Bohlander dan Snell (2010) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang memiliki kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan

kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Mengembangkan sumber daya manusia yang kuat tentu diperlukan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Dengan menyadari bahwa setiap orang memiliki keunikan maupun karakternya masing-masing, manajemen sumber daya manusia juga dituntut untuk dapat memaksimalkan serta mengembangkan manusia seefektif dan seefisien mungkin. Menurut Mathis and Jackson (2010), Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan tentu disebabkan dari bagaimana kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya. Ada orang yang sesuai dan tidak sesuai dengan harapan. Ada orang yang berkembang dengan cepat dan ada yang lambat. Ini tentu hal yang biasa dialami di dalam kehidupan organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia yang ada tentu diharapkan untuk dapat menampilkan kemampuan terbaiknya di pekerjaan sesuai dengan perannya di perusahaan. Namun, faktanya orang tidak selalu sesuai antara realita dengan harapan.

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seseorang di perusahaan, salah satunya ialah bagaimana desain pekerjaan yang diterapkan. Ini menjadi penting, karena bagaimanapun perusahaan memerlukan efektivitas dan efisiensi yang prima baik dari segi karyawan maupun hingga ke tingkat perusahaan. Desain pekerjaan yang efektif dan efisien ini akan menimbulkan motivasi dan kinerja yang diharapkan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Menurut Bohlander (2013), desain pekerjaan

adalah hasil dari analisis pekerjaan yang meningkatkan pekerjaan melalui pertimbangan teknologi dan manusia (*ergonomics*) dalam rangka meningkatkan efisiensi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Desain pekerjaan yang sesuai dengan karyawan tentu berkaitan dengan apa yang terkandung dalam pekerjaan serta bagaimana pengaruhnya terhadap karyawan tersebut. Ini memandu agar organisasi maupun perusahaan agar senantiasa mempertimbangkan bagaimana mengatur suatu pekerjaan agar diperoleh kinerja yang maksimal. Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan berkaitan dengan mengatur pekerjaan, tugas dari tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja.

Organisasi yang baik juga tidak lepas dari bagaimana budaya organisasi yang ditanamkan. Budaya yang tertanam kuat tentu akan menyalakan lampu hijau untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Budaya juga berguna sebagai mekanisme penciptaan makna serta kendali yang mengarahkan suatu sikap maupun perilaku para karyawan agar dapat dibentuk di organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi disini jelas merupakan kunci penting bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan karyawan hingga terbentuk kinerja yang baik dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, seseorang tentu juga akan didasarkan pada motivasi terkait apa yang diharapkan akan didapatkan sehingga mau melakukan hal tersebut. Ini menjadi penting, karena orang yang memiliki motivasi yang jelas dan terukur akan mudah untuk memiliki kinerja yang baik dan bersama-sama mencapai tujuan yang telah dibuat. Menurut Henry Simamora (2004), definisi dari motivasi

adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. Banyak hal yang memotivasi seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Inilah mengapa mengidentifikasi serta memahami motivasi yang tepat bagi seorang karyawan dipandang perlu. Motivasi yang tidak sesuai akan menimbulkan hal yang fatal karena kinerja akan menurun dan bahkan tujuan akan sulit untuk tercapai. Hani Handoko (2014), menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Kinerja karyawan terbukti dapat dipengaruhi oleh faktor desain pekerjaan di suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian terdahulu oleh Aroosiya dan Ali (2018) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang telah dilakukan oleh Isichei dan Ayandele (2017) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Raharjo *et al* (2018) juga menyatakan hal serupa bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga terbukti dapat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi di suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian terdahulu oleh Farhani (2019) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang telah dilakukan oleh Sinaga *et al* (2018) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang

positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018) juga menyatakan hal serupa bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain desain pekerjaan dan budaya organisasi, kinerja karyawan juga terbukti dipengaruhi oleh motivasi karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian terdahulu oleh Haji (2018) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dewasa ini, perkembangan *e-commerce* di Indonesia tergolong memiliki laju yang pesat. Ini sejalan dengan bagaimana bisnis maupun perdagangan yang dijalankan di Indonesia memang semakin dipermudah dan praktis dengan bantuan teknologi yang berkembang. Hal ini menumbuhkan kenyamanan yang membuat orang-orang terus menggunakan jasa yang ditawarkan oleh *e-commerce*. Pelanggan yang menggunakan jasa *e-commerce* ini jelas dipermudah dengan berkembangnya industri ini di Indonesia. Di sisi lain, *e-commerce* juga turut serta berperan penting bagi UMKM maupun pedagang-pedagang di Indonesia yang mungkin memiliki keterbatasan untuk memiliki media penjualan diluar sana. Salah satu yang memiliki andil penting juga dari sisi sumber daya manusia di belakang tumbuh pesatnya *e-commerce* di Indonesia. Baik pemilik hingga karyawan yang bekerja keras untuk dapat meningkatkan pelayanan yang tepat bagi masyarakat. Pada kesempatan kali ini, peneliti akan melakukan penelitian di perusahaan *e-commerce* yang ada di Yogyakarta.

Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat diatas, peneliti tertarik untuk dapat meneliti lebih lanjut terkait variabel desain pekerjaan, budaya organisasi,

motivasi, dan juga kinerja karyawan. Peneliti memutuskan untuk membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan *E-Commerce* di Yogyakarta”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi?
3. Apakah terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan?
7. Apakah pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.
7. Untuk mengetahui apakah pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap adanya manfaat setelah dilakukannya penelitian ini, diantaranya sebagai berikut :

1. Bagi Praktisi

Peneliti berharap hasil dari penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan, referensi, maupun rekomendasi alternatif agar masalah dapat dipecahkan di dalam organisasi maupun perusahaan serta hal-hal terkait variabel yang digunakan peneliti dapat diketahui lebih lanjut.

2. Bagi Peneliti

Peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian dapat menjadi sumber pengetahuan maupun wawasan baru terkait isu-isu SDM terkait hubungan desain pekerjaan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Peneliti juga berharap penelitian ini mampu lebih mengembangkan kapabilitas diri untuk dapat melakukan penelitian di masa yang akan datang.

3. Bagi Institusi

Peneliti berharap penelitian ini mampu dimanfaatkan dengan baik bagi institusi sebagai referensi maupun acuan tambahan untuk penelitian-penelitian yang lainnya di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Selain itu, penelitian ini juga berguna untuk membandingkan dan menggambarkan hal-hal terkait yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang akan datang. Dibawah ini merupakan berbagai penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian ini, antara lain :

2.1.1 Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

1. Aroosiya dan Ali (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aroosiya dan Ali (2018) dengan judul “*Impact of Job Design on Employees’ Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone)*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Untuk menganalisis kondisi ini, satu hipotesis dirumuskan menggunakan pendekatan deduktif. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel acak lima sekolah di Zona Kalmunai. Jenis investigasi adalah korelasional dan *cross-sectional* pada horizon waktu. Unit analisis adalah tingkat organisasi; setiap sekolah.

Guru bertindak sebagai responden atas nama perusahaan. Ukuran penelitian ini berkualitas baik setelah memastikan keandalan dan validitas. Data dikumpulkan dari 103 responden yang merupakan tingkat respons 100%. Untuk menguji hipotesis yang

berkaitan dengan hubungan antara persepsi tingkat desain pekerjaan dan persepsi tingkat kinerja karyawan, *Pearson Product-Movement Correlation Technique* diterapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aroosiya dan Ali (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

2. Isichei dan Ayandele (2017)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isichei dan Ayandele (2017) dengan judul “*Operational Work System Design and Staff Performance in the Nigerian Construction Industry*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan format kuesioner skala Likert 5 poin yang diberikan kepada 138 responden. Sebuah hipotesis dipostulasikan untuk menguji signifikansi masalah penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi berganda yang membuktikan signifikansi hipotesis alternatif sebagai hasil pengujian hipotesis.

Penelitian yang dilakukan oleh Isichei dan Ayandele (2017) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat

pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

3. Raharjo *et al* (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raharjo *et al* (2018) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture and Job Design on Job Commitment and Human Resource Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Populasi penelitian terdiri dari semua karyawan dari perusahaan nasional yang menawarkan layanan konsultasi dari empat Kontraktor Besar Badan Usaha Milik Negara Indonesia: PT. Perusahaan Yodya Karya, PT. Hutama Karya, PT. Adhy Karya, dan PT. Waskita Karya.

Penelitian ini mengacu pada pendekatan pemodelan SEM dengan populasi rata-rata 600 karyawan untuk setiap perusahaan, sampel yang akan digunakan sebagai responden terdiri dari 100 karyawan untuk setiap perusahaan, dan total 100×4 perusahaan = 400 sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Raharjo *et al* (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

4. Siengthai dan Ngarm (2016)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siengthai dan Ngarm (2016) dengan judul “*The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Ngarm (2016) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

5. Zareen *et al* (2013)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zareen *et al* (2013) dengan judul “*Job Design and Employee Performance: The Moderating Role of Employee Psychological Perception*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini mengusulkan variabel baru yang dikenal sebagai persepsi psikologis karyawan untuk menyoroti bagaimana karyawan berperilaku terhadap desain pekerjaan. Kerangka kerja konseptual telah diusulkan untuk menunjukkan konstruksi desain pekerjaan dengan rotasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan perluasan pekerjaan serta hubungan desain pekerjaan dengan kinerja karyawan. Telah ditemukan bahwa persepsi psikologis seorang karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap hubungan desain pekerjaan dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zareen *et al* (2013) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Tabel 2.1

Review Jurnal Penelitian Pengaruh Desain Pekerjaan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Mrs. MACF. Aroosiya and MAM. Hussain Ali (2018)</p> <p><i>Impact of Job Design on Employees' Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone)</i></p> <p>Journal of Management, Volume VIII No. 1</p> <p>Sampel : 103 responden</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skill variety 2. Task identity 3. Task significance, 4. Autonomy 5. Feed back <p>Kinerja karyawan (Mathis and Jackson, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trait-based information 2. Behavior-based information 3. Result based information 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel desain pekerjaan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
2	<p>Emmanuel Ejikeme Isichei and Isaac Ayanyinka Ayandele (2017)</p> <p><i>Operational Work System Design and Staff Performance in the Nigerian Construction Industry</i></p> <p>Entrepreneurial Business and Economics Review 2017, Vol. 5, No. 1</p> <p>Sampel : 138 responden</p>	<p>Desain pekerjaan (Stevenson, 2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Performance 2. Productivity 3. Safety of employees 4. The quality of worklife <p>Kinerja karyawan (Milkovich and Wigdor, 2001)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Outcomes 2. Behaviour 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel desain pekerjaan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada industri konstruksi di Nigeria.</p>

	<p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>3. <i>Personal traits</i></p>	
3	<p>Kusdi Raharjo, Nurjannah, Solimun and Adji Achmad Rinaldo Fernandes (2018)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Job Design on Job Commitment and Human Resource Performance</i></p> <p>Journal of Organizational Change Management Vol. 31 No. 7, 2018 pp. 1346-1367</p> <p>Sampel : 100 karyawan dari 4 perusahaan. Total terdapat 400 karyawan</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Skill variety</i> 2. <i>Task identity</i> 3. <i>Task significance</i> 4. <i>Autonomy</i> 5. <i>Feed back</i> <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	<p>Pada penelitian yang telah dilakukan, menghasilkan pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan selepas dilontarkan kuesioner terhadap total 400 responden karyawan pada 4 perusahaan.</p>
4	<p>Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm (2016)</p> <p><i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p> <p>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180</p> <p>Sampel : 295 manajer responden</p> <p>Metode : Kuesioner</p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i> <p>Kinerja karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Task performance</i> 2. <i>Contextual performance</i> 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel desain pekerjaan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
5	<p>Memoona Zareen, Kiran Razzaq, Bahaudin G. Mujtaba (2013)</p> <p><i>Job Design and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological Perception</i></p> <p>European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.5, 2013</p> <p>Metode :</p>	<p>Desain pekerjaan (Meyer, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job rotation</i> 2. <i>Job enlargement</i> 3. <i>Job enrichment</i> <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel desain pekerjaan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.</p>

	Kuantitatif	5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	
--	-------------	--	--

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

1. Sukmayuda *et al* (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukmayuda *et al* (2019) dengan judul “*Analysis on Some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z).

Penelitian dilakukan selama 12 bulan dengan menggunakan 398 responden dari 3100 karyawan di empat perusahaan pengemasan di Tangerang. Kuesioner juga dibagikan sebelum penelitian dilakukan. Berdasarkan temuan penelitian semua variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara parsial atau simultan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukmayuda *et al* (2019) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

2. Sada *et al* (2017)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sada *et al* (2017) dengan judul “*Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction,*

Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z).

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan ukuran sampel 364 karyawan di sektor pendidikan di Qatar. Data dianalisis menggunakan analisis faktor, korelasi pearson dan regresi linier berganda, digunakan untuk menguji hubungan antara variabel yang diselidiki.

Penelitian yang dilakukan oleh Sada *et al* (2017) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

3. Lolowang *et al* (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lolowang *et al* (2019) dengan judul “*The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance that is Educated by Motivation (Study on the Implementation Empowerment Programs in Jayapura City)*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z).

Penelitian ini dilakukan di 39 desa dan kecamatan di Kota Jayapura. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap di desa-desa dan kecamatan di kota Jayapura yang berjumlah 96 karyawan. Semua populasi dipilih sebagai responden penelitian. Maka

dari itu, penelitian ini merupakan penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*.

Penelitian yang dilakukan oleh Lolowang *et al* (2019) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

4. Hutabarat (2015)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hutabarat (2015) dengan judul “*Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Motivation and Job-Satisfaction*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z).

Populasi penyelidikan ini adalah 645 guru sekolah menengah negeri di Medan, Indonesia. 143 sampel dari 645 guru dipilih berdasarkan teknik *stratified random sampling* yaitu pengalaman mengajar, sertifikat profesionalisme guru, dan tunjangan profesi kecuali guru pembimbing dan guru BK.

Penelitian ini dilakukan terhadap guru kelas 10 sekolah menengah umum di Medan, Indonesia. Penelitian ini merupakan fakta kausal yang dianut yang dimaksudkan untuk mengungkap hubungan antar variabel yang diselidiki. budaya organisasi, motivasi dan data kepuasan kerja dikumpulkan dengan membagikan kuesioner kepada sampel terpilih. Data kinerja pekerjaan guru dikumpulkan dengan

mengamati sampel guru dalam proses belajar mengajar yang sebenarnya. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS untuk windows.

Penelitian yang dilakukan oleh Hutabarat (2015) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

5. Adji (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adji (2018) dengan judul "*The Effect of Organization Culture and Technology on Motivation, Knowledge Asset and Knowledge Management*", membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z).

Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori untuk menemukan hubungan kausal antara variabel dalam model. Unit analisis adalah siswa di empat universitas di Makassar. Keempat universitas tersebut adalah Universitas Hasanuddin, Universitas Negeri Makassar, Universitas Negeri Islam Alauddin Makassar dan Politeknik Ujung Pandang. Teknik sampel untuk penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode sampling berstrata proporsional dengan jumlah sampel 300 siswa. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis yang digunakan untuk menguji model adalah pemodelan persamaan struktural.

Penelitian yang dilakukan oleh Adji (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Tabel 2.2

Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Z)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Dede Nuary Sukmayuda, Anoesyirwan Moeins, Yoyok Cahyono (2019)</p> <p><i>Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, 2019, 9(1), 117-122.</p> <p>Sampel : 398 responden dari 3100 karyawan di empat perusahaan pengemasan di Tangerang</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Robbins, 2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Innovation and risk taking</i> 2. <i>The highest attention to detail</i> 3. <i>The outcomes orientation</i> 4. <i>Browse orientation</i> 5. <i>Orientation team</i> 6. <i>Aggressiveness</i> 7. <i>Stability</i> <p>Motivasi (Robbins, 2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Environmental factors (hygiene factors) :</i> <ol style="list-style-type: none"> (a) <i>Company policy and administration</i> (b) <i>Technical supervision</i> (c) <i>Working conditions</i> (d) <i>Job security</i> (e) <i>Interpersonal relationships</i> (f) <i>Salary</i> 2. <i>The motivator factors (extrinsic motivation are the driving factor)</i> <ol style="list-style-type: none"> (a) <i>Recognition</i> (b) <i>Achievement</i> 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel motivasi.</p>

		<p>(c) Possibility of growth (d) Advancement (e) Responsibility (f) The work itself</p>	
2	<p>Maryam Al-Sada and Bader Al-Esmael and Mohd. Nishat Faisal (2017)</p> <p><i>Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational Sector in Qatar</i></p> <p>Euro Med Journal of Business Vol. 12 No. 2, 2017 pp. 163-188</p> <p>Sampel : 364 karyawan di sektor pendidikan di Qatar</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Wallach, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovative 2. Supportive 3. Bureaucratic <p>Motivasi (Latham and Pinder, 2005) Seperangkat kekuatan energetik yang berasal baik di dalam maupun di luar individu, untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasinya.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap variabel motivasi.</p>
3	<p>Nansi Lidya Lolowang, Eka Afnan Troena, Atim Djazuli, and Siti Aisjah (2019)</p> <p><i>The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance that is Educated by Motivation (Study on the Implementation Empowerment Programs in Jayapura City)</i></p> <p>Problems and Perspectives in Management, Volume 17, Issue 1, 2019</p> <p>Sampel : 96 karyawan tetap di desa-desa dan kecamatan di kota Jayapura</p> <p>Metode :</p>	<p>Budaya organisasi (Denison, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Involvement 2. Consistency 3. Adaptability 4. Mission <p>Motivasi (Vroom, 1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expectations 2. Instrumentality 3. Valency 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel motivasi.</p>

	Kuantitatif		
4	<p>Wesly Hutabarat (2015)</p> <p><i>Investigation of Teacher Job-Performance Model: Budaya organisasi, Motivasi and Job-Satisfaction</i></p> <p>Asian Social Science; Vol. 11, No. 18; 2015</p> <p>Sampel : 143 sampel dari 645 guru kelas 10 sekolah menengah negeri di Medan, Indonesia</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Colquitt, LePine, & Wesson. 2009, p. 456; Schein, 2004, p. 17)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Artifacts</i> 2. <i>Norms and values</i> 3. <i>Basic assumptions</i> <p>Motivasi (Vroom, 1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i> 	<p>Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.</p>
5.	<p>Adji Achmad Rinaldo Fernandes (2018)</p> <p><i>The Effect of Organization Culture and Technology on Motivation, Knowledge Asset and Knowledge Management</i></p> <p>International Journal of Law and Management Vol.60, No.5, 2018 pp. 1087-1096</p> <p>Sampel : 300 mahasiswa</p> <p>Metode : Kuesioner dan wawancara</p>	<p>Budaya organisasi (De Brun, 2005)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Values and culture,</i> 2. <i>A change in attitude</i> 3. <i>A change work pattern of members</i> 4. <i>Easy and relevant access among members</i> 5. <i>Easy and relevant to the information source.</i> <p>Motivasi (Vroom, 1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i> 	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel motivasi.</p>

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

2.1.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Haji (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haji (2018) dengan judul “*Determinants of Motivation and it's Implication on Performance of Permanent Lecturers of Private Universities with Accreditation Institution A in Kopertis Region III*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Populasi penelitian adalah semua dosen tetap universitas swasta dengan akreditasi institusi A di kopertis wilayah III berjumlah total 4225 orang, dengan sampel penelitian sebanyak 365 responden yang diambil menggunakan *Proporsional Random Sampling Technique*. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian untuk uji validitas instrumen menggunakan teknik *Kaiser-Meyer-Olkin* dan untuk uji reliabilitas instrumen menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Sedangkan analisis data menggunakan model persamaan struktural.

Penelitian yang dilakukan oleh Haji (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

2. Arifin (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifin (2018) dengan judul “*The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School*

Teacher Job Satisfaction and Performance”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan kompetensi organisasi terhadap kepuasan dan kinerja guru sekolah menengah di Kota Jayapura, Papua, Indonesia. Penelitian ini dilakukan pada 117 responden dari 346 guru dengan menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan metode analisis SEM dalam program AMOS.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

3. Maria (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maria (2019) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance through Work Motivation as Mediation*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 92 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan *Saturated Sampling Technique*, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis jalur menggunakan SPSS 24. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Badan Pengelola Malibu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maria (2019) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

4. Roni *et al* (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Roni *et al* (2018) dengan judul “*Determination of Work Motivation and its Implication on Employee Performance Secretariat of Kpu Se-Province Jambi*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikasi. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai sekretariat KPU se-Provinsi Jambi, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 200 responden yang diambil dengan teknik *Proporsional Random Sampling*. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian untuk menguji validitas instrumen penelitian, peneliti menggunakan teknik *Kaiser-Meyer-Olkin*, dan untuk menguji instrumen reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model*.

Penelitian yang dilakukan oleh Roni *et al* (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

5. Rita (2017)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rita (2017) dengan judul “*Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini berlokasi di provinsi Papua, dan lebih khusus lagi di Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Penelitian dilakukan pada bulan April hingga Juni 2016. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, OCB dan kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Papua, maka variabel penelitian adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, OCB dan kinerja petugas. Alat perhitungan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang biasa digunakan adalah program analisis struktur momen.

Penelitian yang dilakukan oleh Rita (2017) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel

desain pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Tabel 2.3

Review Jurnal Penelitian Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan

(Y).

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Wachyu Hari Haji (2018)</p> <p><i>Determinants of Work Motivation and its Implication on Performance of Permanent Lecturers of Private Universities with Accreditation Institution A in Kopertis Region III</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, 2018, 8(6), 8-14.</p> <p>Sampel : 365 responden</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Motivasi (Robbins, 2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Environmental factors (hygiene factors) 2. The motivator factors (extrinsic motivation are the driving factor) <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quality 2. Quantity 3. Timeliness 4. Cost effectiveness 5. Need for supervision 6. Interpersonal impact 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
2	<p>H. Muhammad Arifin (2018)</p> <p><i>The Influence of Competence, Motivation, and Budaya organisasi to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i></p> <p>International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015</p> <p>Sampel : 117 responden dari 346 guru</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Motivasi (Vroom, 1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expectations 2. Instrumentality 3. Valency <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quality 2. Quantity 3. Timeliness 4. Cost effectiveness 5. Need for supervision 6. Interpersonal impact 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p>

3	<p>Elvie Maria (2019)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance through Work Motivation as Mediation</i></p> <p>International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405</p> <p>Sampel : 92 karyawan</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Motivasi (Halbesleben and Wheeler, 2008)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Needs 2. Encouragement 3. Goals <p>Kinerja karyawan (Kamisah, 2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Work quantity 2. Work quality 3. Time utilization 4. Cooperation 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
4	<p>Khairun A. Roni, Anoesyirwan Moein, Nur Ika Effendi (2018)</p> <p><i>Determination of Work Motivation and its Implication on Employee Performance Secretariat of Kpu Se-Province Jambi</i></p> <p>International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405</p> <p>Sampel : 200 responden</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Motivasi (Smith and Miner, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perceived need or obliging 2. Incentive where needs must be aroused 3. When need satisfaction, satisfaction or achievement of goals <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quality 2. Quantity 3. Timeliness 4. Cost effectiveness 5. Need for supervision 6. Interpersonal impact 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
5	<p>Marcy Rita (2017)</p> <p><i>Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance</i></p>	<p>Motivasi (Vroom, 1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valency 2. Expectation 3. Instrument <p>Kinerja karyawan (Mathis and Jackson, 2002)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Work result 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan pada pekerja sekretariat daerah Papua.</p>

	<p>International Journal of Law and Management Vol.60 No.4,2018 pp. 953-964</p> <p>Sampel : Pekerja Sekretariat Daerah Papua</p> <p>Alat Analisis : <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p>2. <i>Workplace behavior</i> 3. <i>Personal nature</i></p>	
--	--	---	--

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Farhani (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Farhani (2019) dengan judul “*Building Employee Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Barat. Yang menjadi responden adalah karyawan eksekutif, manajer dan karyawan lainnya dengan metode pengambilan sampel data acak dengan kuesioner kepada responden.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi, regresi, uji-t dan uji-F yang dibantu oleh aplikasi SPSS versi 18.00. Hasil perhitungan SPSS versi 18.00 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Farhani (2019) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan

variabel desain pekerjaan (X1) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

2. Sinaga *et al* (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinaga *et al* (2018) dengan judul “*Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. Adhya Tirta Batam*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga *et al* (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

3. Parashakti (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Parashakti (2018) dengan judul “*Motivation of Work and Organizational Culture on Employees’ Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan 69 responden menggunakan pendekatan kuantitatif pada *Saturated Sampling Method*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dan diproses dengan program SPSS versi 24.

Penelitian yang dilakukan oleh Parashakti (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

4. Maamari dan Saheb (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018) dengan judul “*How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees’ Performance of Genders*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Makalah ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya budaya organisasi (X2) pada gaya pemimpin dan efek dari gaya kepemimpinan yang dipilih pada kinerja karyawan (Y). Ini menyurvei strata pemimpin dari Timur Tengah di lingkungan yang bergolak saat ini.

Sebuah makalah penelitian yang didasarkan pada pengumpulan data kuantitatif di sektor jasa dari sejumlah besar perusahaan sampel dan responden berstrata. Data *cross sectional* dari 40 perusahaan jasa mengungkapkan beberapa hasil menarik yang menyoroti hubungan timbal balik antara ketiga variabel ini, termasuk budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di dalamnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel

budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

5. Pawirosumarto *et al* (2017)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al* (2017) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture on the Performance of Employees at University of Mercu Buana*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian dilakukan pada karyawan non-dosen di Universitas Mercu Buana dengan populasi berjumlah 148 orang. Sebanyak 60 responden dipilih sebagai sampel yang selanjutnya ditentukan melalui *Proportional Random Sampling*. Pada penelitian ini digunakan alat analisis SPSS versi 22.

Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al* (2017) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel desain pekerjaan (X1) dan motivasi (Z) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Tabel 2.4

Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Farhani, Farhani (2019)</p> <p><i>Building Employee Performance</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, 2019, 9(5), 52-56.</p> <p>Sampel : Karyawan eksekutif, manajer dan karyawan lainnya</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Roghé et al, 2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Attitudes 2. Values and norms of the organization where work 3. The employees who stick to the vision, mission of the company <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quality 2. Quantity 3. Timeliness 4. Cost effectiveness 5. Need for supervision 6. Interpersonal impact 	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
2	<p>Hendrik Gomar Sinaga, Moch Asmawi, R. Madhakomala, Adji Suratman (2018)</p> <p><i>Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. Adhya Tirta Batam</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, 2018, 8(6), 15-23.</p> <p>Sampel : 233 karyawan PT. Adhya Tirta Batam</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Eisenberger and Stinglhamber, 2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovation and risk taking 2. Attention to detail 3. Results orientation 4. Individual orientation 5. Orientation towards the team. 6. Aggressiveness. 7. Stability <p>Kinerja karyawan (Riansari et al, 2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantity of work 2. Quality of work 	<p>Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat pengaruh positif dan signifikan langsung pada variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 3. <i>Knowledge about work</i> 4. <i>Creativity</i> 5. <i>Cooperation</i> 6. <i>Awareness that can be trusted</i> 7. <i>Initiative</i> 8. <i>Personal quality</i> 	
3	<p>Ryani Dhyan Parashakti (2018)</p> <p><i>Motivation of Work and Organizational Culture on Employees' Performance</i></p> <p>European Research Studies Journal Volume XXI, Special Issue 3, 2018</p> <p>Sampel : 69 responden karyawan</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Denison, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i> <p>Kinerja karyawan (Mathis and Jackson, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Work result</i> 2. <i>Workplace behavior</i> 3. <i>Personal nature</i> 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan selepas dilontarkan kuesioner terhadap responden karyawan</p>
4	<p>Bassem E. Maamari, Adel Saheb (2018)</p> <p><i>How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees' Performance of Genders</i></p> <p>International Journal of Organizational Analysis Vol. 26 No.4, 2018 pp. 630-651</p> <p>Sampel : 40 perusahaan jasa</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi (Denison, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i> <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan selepas dilontarkan kuesioner terhadap responden 40 perusahaan jasa.</p>
5	<p>Suharno Pawirosumarto, Antonius Setyadi, and Evawati Khumaedi (2017)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture on the Performance of Employees at University of Mercu Buana</i></p> <p>International Journal of Law and Management Vol.59 No.6, 2017 pp. 950-963</p>	<p>Budaya organisasi (Denison, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i> <p>Kinerja karyawan (Bernardin and Rusell, 1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan non-dosen di Universitas Mercu Buana Jakarta</p>

	<p>Sampel : 60 karyawan non-dosen pada Universitas Mercu Buana Jakarta</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i></p>	
--	--	---	--

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

2.1.5 Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Motivasi

1. Musadieg *et al* (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Musadieg *et al* (2018) dengan judul “*The Mediating Effect of Work Motivation on the Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z).

Unit analisis penelitian ini adalah tenaga ahli dan tenaga terampil dari pelaku jasa konstruksi yang bekerja di perusahaan konsultan nasional PT. Yodya Karya (Persero) di tingkat pusat dan cabang tersebar di 11 cabang di wilayah Indonesia. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan uji Sobel untuk menguji efek tidak langsung (efek mediasi).

Penelitian yang dilakukan oleh Musadieg *et al* (2018) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

2. Rasheed *et al* (2016)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rasheed *et al* (2016) dengan judul “*Factors Affecting Teachers’ Motivation an HRM Challenge for Public Sector Higher Educational Institutions of Pakistan (Heis)*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z).

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi atau menyelidiki berbagai masalah motivasi guru di sektor publik Institusi Pendidikan Tinggi Pakistan. Ini adalah penelitian eksplorasi di mana survei telah dilakukan di Universitas sektor publik Pakistan yang terkenal; data primer telah dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara tatap muka mendalam.

Penelitian yang dilakukan oleh Rasheed *et al* (2016) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

3. Pee dan Lee (2015)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pee dan Lee (2015) dengan judul “*Intrinsically Motivating Employees’ Online Knowledge Sharing: Understanding the Effects of Job Design*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z).

Studi ini meneliti bagaimana desain pekerjaan, yang menentukan kondisi di mana karyawan berkembang dan berfungsi, memengaruhi motivasi intrinsik mereka

untuk berbagi pengetahuan. Model yang menentukan efek dari berbagai karakteristik desain pekerjaan dan mengklarifikasi mekanisme yang mendasari melalui mana desain pekerjaan mempengaruhi motivasi intrinsik dikembangkan. Model ini dinilai dengan data yang dikumpulkan dalam survei terhadap 255 karyawan. Implikasi temuan untuk penelitian dan praktik dibahas.

Penelitian yang dilakukan oleh Pee dan Lee (2015) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

4. Murray dan Michaelides (2015)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Murray dan Michaelides (2015) dengan judul “*Workplace Design Conceptualizing and Measuring Workplace Characteristics for Motivation*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z).

Model ini dikonfigurasi sebagai sembilan atribut tempat kerja yang menggambarkan iklim untuk motivasi pada dua tingkatan, psikologis dan organisasi. Kuesioner multilevel divalidasi dengan data dari 4.287 individu dan 212 tempat kerja dan dengan regulasi terintegrasi sebagai hasil kriteria.

Penelitian yang dilakukan oleh Murray dan Michaelides (2015) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada

penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

5. Suri (2016)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suri (2016) dengan judul “*Repercussion of Job Design on Employee Motivation and Performance*”, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi isu-isu kunci dari penelitian dan praktik desain pekerjaan. Untuk memberikan konteks untuk akun yang mengikuti, peneliti pertama-tama melihat ke belakang pada desain pekerjaan. Studi penelitian terutama berfokus pada memahami peran desain pekerjaan pada motivasi karyawan dan dampak selanjutnya pada produktivitas mereka. Temuan menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara desain pekerjaan, motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suri (2016) ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini yaitu adanya variabel desain pekerjaan (X1) terhadap motivasi (Z). Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada penambahan variabel budaya organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Tabel 2.5

Review Jurnal Penelitian Pengaruh Desain Pekerjaan (X1) terhadap Motivasi

(Z)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Muhammad Al-Musadieg, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun Solimun and Adji Achmad Rinaldo Fernandes (2018)</p> <p><i>The Mediating Effect of Work Motivation on the Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance</i></p> <p>Journal of Management Development Vol. 37 No. 6, 2018 pp. 452-469</p> <p>Sampel : Karyawan PT Yodya Karya (Persero)</p> <p>Metode : <i>Path analysis dan Sobel Test</i></p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i> <p>Motivasi (Vroom, 1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i> 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi.</p>
2	<p>Muhammad Imran Rasheed, Asad Afzal Humayon, Usama Awan and Affan ud Din Ahmed (2016)</p> <p><i>Factors Affecting Teachers' Motivation an HRM Challenge for Public Sector Higher Educational Institutions of Pakistan (Heis)</i></p> <p>International Journal of Educational Management Vol. 30 No. 1, 2016 pp. 101-114</p> <p>Sampel : Dosen Universitas Pakistan</p> <p>Metode : Kuesioner dan wawancara</p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i> <p>Motivasi (Robbins, 2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Environmental factors (hygiene factors)</i> 2. <i>The motivator factors (extrinsic motivation are the driving factor)</i> 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi.</p>
3.	<p>L.G. Pee, J. Lee (2015)</p> <p><i>Intrinsically Motivating Employees' Online Knowledge Sharing: Understanding the Effects of Job Design</i></p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 	<p>Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel desain</p>

	<p>International Journal of Information Management 35 (2015) 679-690</p> <p>Sampel : 255 karyawan</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i></p> <p>Motivasi (Vroom, 1964) 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i></p>	<p>pekerjaan terhadap variabel motivasi.</p>
4.	<p>Maria Karanika-Murray, George Michaelides (2015)</p> <p><i>Workplace Design Conceptualizing and Measuring Workplace Characteristics for Motivation</i></p> <p>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Vol. 2 No. 3, 2015</p> <p>Sampel : 4.287 individu</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976) 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i></p> <p>Motivasi (Vroom, 1964) 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i></p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi karyawan.</p>
5.	<p>Dr. Sarika Suri (2016)</p> <p><i>Repercussion of Job Design on Employee Motivation and Performance</i></p> <p>International Journal in Management and Social Science, Vol.04 Issue-12, ISSN: 2321-1784</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Desain pekerjaan (Hackman and Oldham, 1976) 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i></p> <p>Motivasi (Vroom, 1964) 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i></p>	<p>Temuan penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi karyawan.</p>

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Tabel 2.6

Rujukan Teori Desain Pekerjaan

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori Yang Dipakai
Desain pekerjaan (X1)	Aroosiya dan Ali (2018)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	Hackman and Oldham, 1976 1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>
	Isichei dan Ayandele (2017)	Stevenson, 2012	1. <i>Performance</i> 2. <i>Productivity</i> 3. <i>Safety of employees</i> 4. <i>The quality of worklife</i>	
	Raharjo <i>et al</i> (2018)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	
	Siengthai dan Ngarm (2016)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	
	Zareen <i>et al</i> (2013)	Meyer, 1994	1. <i>Job rotation</i> 2. <i>Job enlargement</i> 3. <i>Job enrichment</i>	
	Musadieg <i>et al</i> (2018)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	
	Rasheed <i>et al</i> (2016)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	
	Pee dan Lee (2015)	Meyer, 1994	1. <i>Job rotation</i> 2. <i>Job enlargement</i> 3. <i>Job enrichment</i>	

	Murray dan Michaelides (2015)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	
	Suri (2016)	Hackman and Oldham, 1976	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i>	

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2020

Dari review teori kepuasan kerja diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Hackman and Oldham, 1976. Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Tabel 2.7

Rujukan Teori Budaya Organisasi (X2)

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori Yang Dipakai
Budaya organisasi (X2)	Sukmayuda <i>et al</i> (2019)	Robbins, 2011	1. <i>Innovation and risk taking</i> 2. <i>The highest attention to detail</i> 3. <i>The outcomes orientation</i> 4. <i>Browse orientation</i> 5. <i>Orientation team</i> 6. <i>Aggressiveness</i> 7. <i>Stability</i>	Denison, 1990 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i>
	Sada <i>et al</i> (2017)	Wallach, 1983	1. <i>Innovative</i> 2. <i>Supportive</i> 3. <i>Bureaucratic</i>	
	Lolowang <i>et al</i> (2019)	Denison, 1990	1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i>	
	Hutabarat (2015)	Colquitt, LePine, & Wesson. 2009,	1. <i>Artifacts</i> 2. <i>Norms and values</i>	

		p. 456; Schein, 2004, p. 17	3. <i>Basic assumptions</i>
	Adji (2018)	De Brun, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Values and culture,</i> 2. <i>A change in attitude</i> 3. <i>A change work pattern of members</i> 4. <i>Easy and relevant access among members</i> 5. <i>Easy and relevant to the information source.</i>
	Farhani (2019)	Roghé <i>et al</i> , 2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Attitudes</i> 2. <i>Values and norms of the organization where work</i> 3. <i>The employees who stick to the vision, mission of the company</i>
	Sinaga <i>et al</i> (2018)	Eisenberger and Stinglhamber, 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Innovation and risk taking</i> 2. <i>Attention to detail</i> 3. <i>Results orientation</i> 4. <i>Individual Orientation</i> 5. <i>Orientation towards the team.</i> 6. <i>Aggressiveness.</i> 7. <i>Stability</i>
	Parashakti (2018)	Denison, 1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i>
	Maamari dan Saheb (2018)	Denison, 1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i>
	Pawirosumarto <i>et al</i> (2017)	Denison, 1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i>

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2020

Dari review teori kepuasan kerja diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Denison, 1990. Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Tabel 2.8

Rujukan Teori Motivasi (Z)

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori Yang Dipakai
Motivasi (Z)	Sukmayuda <i>et al</i> (2019)	Robbins, 2011	1. <i>Environmental factors (hygiene factors)</i> 2. <i>The motivator factors (extrinsic motivation are the driving factor)</i>	Vroom, 1964 1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i>
	Sada <i>et al</i> (2017)	Latham and Pinder, 2005	Seperangkat kekuatan energetik yang berasal baik di dalam maupun di luar individu, untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasinya.	
	Lolowang <i>et al</i> (2019)	Vroom, 1964	1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i>	
	Hutabarat (2015)	Vroom, 1964	1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i>	
	Adji (2018)	Vroom, 1964	1. <i>Expectations</i> 2. <i>Instrumentality</i> 3. <i>Valency</i>	
	Haji (2018)	Robbins, 2011	1. <i>Environmental factors (hygiene factors)</i> 2. <i>The motivator factors (extrinsic motivation are the driving factor)</i>	
	Arifin (2018)	Vroom, 1964	1. <i>Valency</i> 2. <i>Expectation</i>	

			<i>3. Instrument</i>
	Maria (2019)	Halbesleben and Wheeler, 2008	<i>1. Needs 2. Encouragement 3. Goals</i>
	Roni <i>et al</i> (2018)	Smith and Miner, 1983	<i>1. Perceived need or obliging 2. Incentive where needs must be aroused 3. When need satisfaction, satisfaction or achievement of goals</i>
	Rita (2017)	Vroom, 1964	<i>1. Valency 2. Expectation 3. Instrument</i>
	Musadieg <i>et al</i> (2018)	Vroom, 1964	<i>1. Valency 2. Expectation 3. Instrument</i>
	Rasheed <i>et al</i> (2016)	Robbins, 2011	<i>1. Environmental factors (hygiene factors) 2. The motivator factors (extrinsic motivation are the driving factor)</i>
	Pee dan Lee (2015)	Vroom, 1964	<i>1. Valency 2. Expectation 3. Instrument</i>
	Murray dan Michaelides (2015)	Vroom, 1964	<i>1. Valency 2. Expectation 3. Instrument</i>
	Suri (2016)	Vroom, 1964	<i>1. Valency 2. Expectation 3. Instrument</i>

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2020

Dari review teori kepuasan kerja diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Vroom, 1964. Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Tabel 2.9

Rujukan Teori Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori Yang Dipakai
Kinerja karyawan (Y)	Aroosiya dan Ali (2018)	Mathis and Jackson, 2003	1. <i>Trait-based information</i> 2. <i>Behavior-based information</i> 3. <i>Result based information</i>	Bernardin and Rusell, 1993 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>
	Isichei dan Ayandele (2017)	Milkovich and Wigdor, 2001	1. <i>Outcomes Behaviour</i> 2. <i>Personal Traits</i>	
	Raharjo <i>et al</i> (2018)	Bernardin and Rusell, 1993	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	
	Siengthai dan Ngarm (2016)	Motowidlo and Van Scotter, 1994	1. <i>Task Performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i>	
	Zareen <i>et al</i> (2013)	Bernardin and Rusell, 1993	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	
	Haji (2018)	Bernardin and Rusell, 1993	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	
	Arifin (2018)	Bernardin and Rusell, 1993	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i>	

			<ul style="list-style-type: none"> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	
	Maria (2019)	Kamisah, 2012	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Work quantity</i> 2. <i>Work quality</i> 3. <i>Time utilization</i> 4. <i>Cooperation</i> 	
	Roni <i>et al</i> (2018)	Bernardin and Rusell, 1993	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	
	Rita (2017)	Mathis and Jackson, 2002	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Work result</i> 2. <i>Workplace behavior</i> 3. <i>Personal nature</i> 	
	Farhani (2019)	Bernardin and Rusell, 1993	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	
	Sinaga <i>et al</i> (2018)	Riansari <i>et al</i> , 2012	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quantity of work</i> 2. <i>Quality of work</i> 3. <i>Knowledge about work</i> 4. <i>Creativity</i> 5. <i>Cooperation</i> 6. <i>Awareness that can be trusted</i> 7. <i>Initiative</i> 8. <i>Personal quality</i> 	
	Parashakti (2018)	Mathis and Jackson, 2002	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Work result</i> 2. <i>Workplace behavior</i> 3. <i>Personal nature</i> 	
	Maamari dan Saheb (2018)	Bernardin and Rusell, 1993	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 	

			5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	
	Pawirosumarto <i>et al</i> (2017)	Bernardin and Rusell, 1993	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2020

Dari review teori kepuasan kerja diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Bernardin and Rusell (1993). Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut pemaparan oleh Bohlander dan Snell (2010) adalah suatu ilmu pemberdayaan karyawan, pembuatan pekerjaan, kelompok kerja, pengembangan para karyawan berkemampuan, pengidentifikasian suatu pendekatan untuk mampu mengembangkan kinerja serta pemberian imbalan atas usaha dan pekerjaan karyawan dipelajari. Menurut Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia ialah proses karyawan dilatih, dinilai, diberi kompensasi, serta manajemen terkait hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan karyawan.

Suatu organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, yang melakukannya dengan mengelola upaya orang-orang organisasi. Menurut Armstrong (1990), manajemen sumber daya manusia ialah suatu pendekatan strategik terhadap pengembangan serta manajemen pengorganisasian sumber daya manusia, motivasi, dan juga keterampilan. Pembentukan kultur perusahaan yang layak, serta pemasukan program-program yang mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan dan memastikan keberhasilan tersebut juga merupakan alasan mengapa MSDM diciptakan. Menurut Mathis and Jackson (2010), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2010) fungsi manajemen sumber daya manusia, antara lain :

a. Fungsi Manajerial

Ini merepresentasikan suatu proses manajemen yang meliputi :

1) Perencanaan (*Planning*)

Dalam proses ini dilakukan penetapan tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan serta bagaimana cara mencapainya. Penetapan standar dan sasaran, pengembangan aturan, serta pengembangan rencana dan peramalan juga termasuk dalam proses ini.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Manajer melakukan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan dan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang utuh.

3) Pengarahan (*Directing*)

Seorang manajer memikirkan suatu motivasi, sanksi, atau hadiah kepada karyawan sesuai prestasi kerja yang dilakukan serta menunjukkan dan memberitahukan kesalahan pada karyawan.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Penelitian, pengamatan, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh aktivitas organisasi yang sedang maupun telah berjalan dilakukan oleh manajer agar tujuan yang sesuai dengan perencanaan dapat tercapai.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*Procurement*)

Dilaksanakan proses seleksi dan pemanfaatan tenaga kerja dengan menyesuaikan kebutuhan dengan penyediaan tenaga kerja.

2) Pengembangan (*Development*)

Proses meningkatkan kemampuan teknis operasional maupun kemampuan manajerial pada karyawan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian penghargaan atau imbalan yang layak dan adil dari perusahaan kepada para karyawan atas prestasi aktual mereka. Ini dapat berupa gaji, upah, tunjangan, insentif maupun sarana yang lainnya.

4) Integrasi (*Integration*)

Mengarahkan tindakan-tindakan karyawan kepada tujuan yang menguntungkan perusahaan, rekan, dan *stakeholder* lainnya.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan para karyawan sehingga mereka memiliki kinerja yang sesuai serta merasa nyaman berada di perusahaan.

6) Pemutusan (*Separation*)

Pengembalian tenaga kerja ke masyarakat setelah masa baktinya kepada perusahaan. Ini dapat berupa pemberhentian sementara, pensiun, pemecatan, pemberhentian dengan hormat, maupun penggantian tenaga kerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia apabila menurut Sedarmayanti (2008) ialah :

- a. Adanya kemungkinan organisasi untuk dapat mempertahankan serta mendapatkan karyawan yang cakap, amanah dan termotivasi.
- b. Kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka dapat ditingkatkan dan diperbaiki
- c. Menumbuhkan suatu penerapan manajemen dengan komitmen tinggi dan memahami bahwa karyawan merupakan pihak dalam organisasi yang memiliki nilai.

4. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai dan Sagala (2009), pendekatan ini terbagi menjadi lima, yaitu :

a. Pendekatan strategis

Andil atas keberhasilan strategis perusahaan harus diberikan oleh MSDM.

b. Pendekatan SDM

Martabat serta pentingnya seorang manusia harus selalu diberi perhatian lebih dengan mengacu pada anggapan bahwa MSDM ialah manajemen manusia.

c. Pendekatan manajemen

Setiap manajer bertanggung jawab pada MSDM. Melalui kemampuan serta keahliannya, departemen SDM ada untuk melayani manajer dan karyawan di perusahaan.

d. Pendekatan sistem

Upaya SDM harus mengevaluasi antara andil karyawan dan produktifitas pada perusahaan.

e. Pendekatan proaktif

MSDM dapat melakukan antisipasi sejumlah masalah sebelum terjadi untuk meningkatkan andilnya atas organisasi dan karyawan.

5. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis and Jackson (2006), tantangan manajemen sumber daya manusia, antara lain :

1. Perkembangan teknologi maupun ekonomi
2. Tingkat kualitas maupun ketersediaan suatu angkatan kerja
3. Ketidakpastian pertumbuhan suatu angkatan kerja
4. Masalah demografi

5. Persoalan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan keluarga

Menurut Bohlander dan Snell (2010) ada dua jenis perubahan yang harus dihadapi oleh MSDM yaitu :

a. Perubahan Reaktif (*Reactive Changes*)

Perubahan reaktif adalah perubahan yang diakibatkan ketika faktor eksternal seperti kompetisi, resesi, perubahan undang-undang, dan krisis yang mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan.

b. Perubahan Proaktif (*Proactive Changes*)

Perubahan proaktif adalah perubahan yang diinisiasi oleh manajer untuk memanfaatkan kesempatan dari peluang yang ada, terutama pada industri yang mengalami perubahan yang sangat cepat namun karyawannya gagal untuk mengikuti perubahan tersebut.

2.2.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Mathis dan Jackson (2006), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Dessler (2010), kinerja ialah representasi perbandingan antara prestasi aktual karyawan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan tersebut. Menurut Robbins (1996), kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi suatu pekerjaan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Rivai dan Sagala (2009), kinerja merupakan bagaimana setiap orang menampilkan suatu perilaku nyata sebagai prestasi kerja sesuai dengan peran mereka di perusahaan.

2. Indikator Penilaian Kinerja

Dibawah ini merupakan elemen kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006), antara lain :

1. Ketepatan waktu
2. Kualitas
3. Kuantitas
4. Kemampuan dalam bekerja sama
5. Kehadiran

Sedangkan Dessler (2006), membagi kinerja karyawan menjadi enam indikator, antara lain :

1. Kualitas

Ketelitian, akurasi, dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan ditunjukkan dalam poin kualitas.

2. Produktivitas

Hasil dari pekerjaan berupa kuantitas dan efisiensi pada suatu periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan terkait pekerjaan

Pengetahuan terkait pekerjaan dapat berupa keahlian teknik, praktis, serta informasi yang terdapat di dalam pekerjaan.

4. Kepercayaan

Suatu tingkatan dimana penyelesaian dan penindaklanjutan pekerjaan dipercayakan pada karyawan.

5. Ketersediaan

Suatu tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat atau makan, keseluruhan catatan kehadiran, serta mengobservasi penentuan waktu.

6. Kebebasan

Suatu tingkatan kinerja pekerjaan dengan atau tanpa supervisi.

3. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Tujuan dan manfaat kinerja menurut Rivai (2011), antara lain :

a. Bagi karyawan yang dinilai :

- 1) Peningkatan motivasi
- 2) Peningkatan kepuasan kerja
- 3) Standar dari hasil yang diharapkan menjadi jelas
- 4) Berkesempatan untuk mampu berkomunikasi ke atas
- 5) Pengertian tentang nilai pribadi meningkat

b. Manfaat bagi penilai antara lain :

- 1) Kepuasan kerja meningkat
- 2) Berkesempatan agar kecenderungan kinerja karyawan dapat diukur dan diidentifikasi
- 3) Kepuasan kerja baik dari para manajer maupun karyawan dapat ditingkatkan
- 4) Motivasi karyawan dapat ditingkatkan
- 5) Kesempatan rotasi karyawan dapat diidentifikasi

c. Manfaat bagi perusahaan antara lain :

- 1) Seluruh simpul unit-unit yang ada di perusahaan dapat diperbaiki
- 2) Kualitas komunikasi dapat ditingkatkan
- 3) Motivasi seluruh karyawan dapat ditingkatkan
- 4) Pandangan luas terkait tugas yang dilakukan untuk tiap karyawan dapat ditingkatkan

Menurut Armstrong (2004), tujuan manajemen kinerja secara spesifik, antara lain :

- a. Peningkatan dalam kinerja organisasi dapat diraih.
- b. Mendorong perubahan untuk pengembangan budaya yang mengacu pada kinerja.
- c. Motivasi dan komitmen karyawan dapat ditingkatkan.
- d. Memungkinkan kemampuan individu dapat dikembangkan, kepuasan kerja dan potensi maksimal untuk keuntungan sendiri serta organisasi secara menyeluruh dapat ditingkatkan.
- e. Hubungan yang membangun serta terbuka antara manajer dan individu dalam suatu proses komunikasi yang dihubungkan dengan pekerjaan yang tengah dikerjakan sepanjang tahun dapat dikembangkan.
- f. Merancang kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diwujudkan dalam standar kinerja dan sasaran sehingga mampu meningkatkan pengertian bersama terkait peranan dan sasaran yang harus dilakukan individu dan manajer dalam mencapainya.
- g. Memberi perhatian lebih pada atribut maupun kompetensi yang diperlukan agar dapat dilaksanakan secara efektif.
- h. Individu bersama manajer memiliki kemungkinan untuk bersepakat terkait rencana peningkatan dan metode penerapan dan bersama-sama melakukan kajian perlunya

pelatihan dan pengembangan serta bersepakat mengenai bagaimana kebutuhan tersebut dapat terpenuhi.

i. Individu diberikan kesempatan untuk mencurahkan aspirasi dan perhatian terkait pekerjaan mereka.

j. Menunjukkan bahwa organisasi menilai sebagai individu pada setiap orang.

k. Wewenang terhadap orang dapat diberikan, memberi orang ruang lingkup untuk bertanggung jawab pada pekerjaan lebih banyak dan mengendalikan pekerjaan tersebut.

4. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Bohlander dan Snell (2013), terdapat tiga jenis metode penilaian kerja, yaitu :

a. Trait Methods

Penilaian kinerja yang dirancang untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan memiliki karakteristik tertentu seperti kreativitas, inisiatif, dan kepemimpinan yang dipandang penting untuk pekerjaan dan organisasi pada umumnya.

b. Behavioral Methods

Metode perilaku yang menggambarkan Tindakan mana yang seharusnya (atau tidak seharusnya) ditampakkan oleh karyawan di tempat kerja.

c. Result Methods

Metode yang mengevaluasi prestasi karyawan di tempat kerja melalui hasil yang diraih melalui pekerjaan yang karyawan lakukan.

2.2.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Denison (2011), budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip tersebut.

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) ialah suatu ide untuk melihat organisasi sebagai kultur dimana memiliki suatu sistem makna yang dimiliki secara bersama-sama oleh para anggotanya yang merupakan sebuah fenomena yang dapat dikatakan relatif baru.

Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2005) ialah suatu wujud anggapan yang dimiliki dan diterima oleh kelompok secara implisit dan menentukan bagaimana kelompok tersebut pikirkan, rasakan, dan melakukan reaksi terhadap lingkungannya yang bervariasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015), antara lain :

- a. Penentu batas-batas, berarti perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya diciptakan oleh budaya.
- b. Mengandung rasa identitas pada suatu anggota di dalam organisasi
- c. Lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibandingkan kepentingan individu difasilitasi.
- d. Stabilitas sistem sosial dapat ditingkatkan

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik penting budaya organisasi menurut Luthans (2006), antara lain :

1. Mengamati aturan suatu perilaku

Digunakannya bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku ketika anggota organisasi melakukan interaksi satu sama lain.

2. Norma

Terdapat standar yang mengandung pedoman terkait seberapa banyak suatu pekerjaan dilakukan dimana pada beberapa perusahaan menjadi tidak melakukan terlalu sedikit atau terlalu banyak.

3. Nilai dominan

Organisasi berharap serta mendukung bahwa nilai-nilai utama dibagikan oleh peserta. Kualitas produk tinggi, minim absen, dan efisiensi tinggi ialah contoh khususnya.

4. Filosofi

Kepercayaan organisasi terkait bagaimana perlakuan karyawan dan atau pelanggan dibentuk oleh suatu kebijakan.

5. Aturan

Adanya pedoman ketat terkait pencapaian suatu perusahaan. Agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang, teknik dan prosedur yang ada harus dipelajari oleh para pendatang baru.

6. Iklim organisasi

Seluruh perasaan yang disampaikan dengan pengaturan bersifat fisik, cara interaksi peserta, dan cara berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar oleh suatu anggota organisasi.

Tujuh elemen penting suatu budaya menurut Robbins (2002), antara lain :

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat daya untuk mendorong karyawan agar memiliki sikap inovatif serta berani untuk mengambil suatu risiko.

2. Perhatian kepada detail

Tingkat tuntutan yang diarahkan kepada karyawan agar ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail mampu diperlihatkan.

3. Orientasi hasil

Tingkat tuntutan yang diarahkan kepada manajemen agar tidak lebih memusatkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil, melainkan lebih memusatkan pada suatu hasil tersebut.

4. Orientasi individu

Tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan akibat-akibat dari suatu hasil terhadap individu pada organisasi.

5. Orientasi tim

Tingkat kegiatan pekerjaan bukan secara perorangan, melainkan diatur dalam tim.

6. Agresivitas

Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar mampu berlaku bersaing, agresif, dan juga tidak memiliki sikap santai.

7. Stabilitas

Tingkat penekanan suatu kegiatan di dalam organisasi untuk mempertahankan status quo berbanding dengan pertumbuhan.

2.2.4 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Henry Simamora (2004), definisi dari motivasi adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006), istilah motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Dessler (2013), motivasi merupakan motif atau alasan seseorang melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Menurut Hani Handoko (2014), motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

2. Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006), motivasi memiliki tujuan antara lain :

- 1) Peningkatan moral dan kepuasan kerja.
- 2) Peningkatan produktivitas kerja.

- 3) Kestabilan karyawan mampu dipertahankan.
- 4) Peningkatan kedisiplinan karyawan soal absensi.
- 5) Pengadaan karyawan lebih efektif.
- 6) Suasana dan hubungan kerja yang baik akan diciptakan.
- 7) Peningkatan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pada karyawan.
- 8) Peningkatan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Peningkatan rasa tanggung jawab karyawan terkait tugas-tugasnya.
- 10) Peningkatan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

3. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan (2006), yaitu :

1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum. Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

4. Teori-teori Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006) teori motivasi dibagi menjadi dua, antara lain :

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini berpusat perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mengarahkan, menguatkan, mendukung, serta menghentikan perilaku mereka. Semangat pekerjaan akan semakin baik, jika kebutuhan semakin terpenuhi.

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

Teori ini memiliki konsep dasar bahwa seseorang akan mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya apabila ia bekerja dengan giat.

b) Teori Maslow

Teori ini berpedoman pada teori jamak yaitu karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan, seseorang berperilaku atau bekerja,. Maslow memiliki pendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang memiliki tingkatan, antara lain :

(1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus terpuaskan agar seseorang dapat tetap hidup, contohnya ialah sandang, pangan, dan papan.

(2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan terkait terbebas dari suatu ancaman yaitu merasa aman dari ancaman keselamatan dan kecelakaan dalam suatu pekerjaan.

(3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan kerabat, dicintai, mencintai, dan interaksi, serta diterima dalam lingkungan masyarakat dan pergaulan kelompok pekerja.

(4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan terkait penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya serta pengakuan.

(5) Aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri ialah meraih prestasi kerja yang sangat memuaskan dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang optimal.

c) Teori Herzberg

Terdapat dua macam faktor kebutuhan yang dibutuhkan orang menurut Herzberg, antara lain :

(1) Kebutuhan kesehatan atau pemeliharaan (*maintenance factors*).

Faktor kesehatan ialah kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ke titik nol selepas terpenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan terdiri dari kondisi kerja fisik, balas jasa, supervisi, dan macam-macam tunjangan.

(2) Faktor pemeliharaan terkait kebutuhan psikologis seseorang.

Serangkaian kondisi intrinsik terdapat dalam kebutuhan ini, kepuasan pekerjaan yang akan meningkatkan motivasi yang kuat, sehingga mampu menghasilkan prestasi yang diharapkan.

d) Teori X dan Teori Y McGregor

Menurut teori X, untuk memotivasi karyawan supaya mau bekerja sungguh-sungguh harus dilakukan dengan pengawasan yang ketat, diarahkan, dan dipaksa. Motivasi ini cenderung menerapkan hukuman yang tegas. Lain halnya menurut teori Y, peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan dilakukan agar karyawan termotivasi.

e) Teori McClelland

Menurut teori ini, karyawan memiliki cadangan energi potensial. Energi yang digunakan dan dilepaskan mengacu pada dorongan, kekuatan, motivasi, dan situasi serta peluang yang ada. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh :

- (1) Nilai insentif pada tujuan
- (2) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- (3) Harapan keberhasilan

Motivasi seseorang terkait pada hal-hal, antara lain :

- (1) Kebutuhan kekuasaan
- (2) Kebutuhan prestasi
- (3) Kebutuhan afiliasi

f) Teori Motivasi Claude S. George

Seseorang memiliki kebutuhan terkait tempat dan suasana di lingkungan kerja, yaitu :

- (1) Penerimaan oleh kelompok
- (2) Pengakuan sebagai individu
- (3) Kesempatan untuk maju
- (4) Tempat kerja yang layak
- (5) Keamanan kerja
- (6) Upah yang adil dan layak
- (7) Pengakuan prestasi
- (8) Perlakuan yang wajar

2) Teori Proses

Motivasi berusaha menjawab bagaimana mengarahkan, menguatkan, menghentikan, dan memelihara perilaku individu. Teori proses terdiri dari beberapa teori, antara lain :

a) Teori Harapan (*Expectancy*)

Victor Vroom mengemukakan teori harapan ini dengan mendasarkan pada tiga konsep penting, antara lain :

- (1) Harapan (*expectancy*) adalah kesempatan yang terjadi akibat adanya perilaku.
- (2) Nilai (*valence*) adalah hasil dari suatu perilaku tertentu yang memiliki martabat atau nilai tertentu bagi setiap individu tertentu.
- (3) Pertautan (*instrumentality*) adalah suatu persepsi bahwa hasil yang berasal dari tingkatan pertama akan terhubung dengan hasil tingkatan kedua.

b) Teori Keadilan

Keadilan ialah suatu daya penggerak yang mendorong semangat kerja seseorang. Secara objektif, penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan.

c) Teori Pengukuhan

Teori ini berdasar pada hubungan sebab akibat dari suatu perilaku dengan adanya pemberian kompensasi. Misalnya, promosi mengacu pada prestasi yang selalu dipertahankan.

5. Metode-metode Motivasi

Metode motivasi menurut Malayu S. P Hasibuan (2006), terdapat dua metode motivasi, yaitu:

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

2.2.5 Desain Pekerjaan

1. Pengertian Desain Pekerjaan

Menurut Hani Handoko (2014), desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Dari sudut pandangan manajemen personalia, desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, di mana hal ini tercermin pada kepuasan individu para pemegang jabatan.

Menurut Bohlander (2013), desain pekerjaan adalah hasil dari analisis pekerjaan yang meningkatkan pekerjaan melalui pertimbangan teknologi dan manusia (*ergonomics*) dalam rangka meningkatkan efisiensi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthans (2006), desain pekerjaan adalah metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi atau konten kerja, termasuk semua tugas yang relevan, proses konstruksi, dan revisi kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan berkaitan dengan mengatur pekerjaan, tugas dari tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja.

2. Elemen-elemen Desain Pekerjaan

Menurut Bohlander (2013), empat elemen yang diperiksa sebagai bagian dari desain pekerjaan adalah :

1. Tujuan organisasi yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan;

2. Pertimbangan teknik industri, termasuk cara untuk membuat pekerjaan efisien secara teknologi;
3. Kekhawatiran ergonomis. Ergonomi adalah proses mempelajari dan merancang peralatan dan sistem yang mudah dan efisien bagi karyawan untuk digunakan sehingga kesejahteraan fisik mereka tidak terganggu.
4. Masalah perilaku yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hani Handoko (2014), desain pekerjaan memiliki beberapa elemen yaitu :

1. Elemen-elemen Organisasional

Elemen ini mengacu pada efisiensi, karena hal ini dapat mendorong karyawan yang termotivasi dan mampu untuk memiliki *output* terbaik. Apabila para karyawan melakukan repetisi pada pekerjaan, hingga suatu batas tertentu, memiliki kemungkinan menghasilkan *output* yang lebih baik.

2. Elemen-elemen Lingkungan

Tersedianya para karyawan yang memiliki potensi, serta adanya pengharapan-pengharapan sosial.

3. Elemen-elemen Keperilakuan

Dalam desain pekerjaan terdapat beberapa elemen berperilaku yang perlu dipertimbangkan, antara lain :

- a. Otonomi

Otonomi artinya bertanggung jawab atas apa yang dikerjakan. Wewenang-wewenang untuk pengambilan keputusan yang diberikan pada karyawan dalam suatu

pekerjaan akan mampu menambah rasa tanggung jawab. Selain itu, perasaan dihargai dan dipercaya juga akan ditingkatkan.

b. Variasi

Suatu rasa kebosanan akan muncul akibat kurangnya variasi pekerjaan sehingga mampu menyebabkan kelelahan serta adanya kesalahan-kesalahan.

c. Identitas Tugas

Apabila identitas tidak dimiliki oleh suatu pekerjaan-pekerjaan, kurangnya rasa tanggung jawab atau kebanggaan dengan hasil pekerjaan tidak dimiliki oleh karyawan.

d. Umpan Balik

Apabila umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan diberikan, maka pedoman atau motivasi untuk mengerjakan pekerjaan tersebut dengan lebih baik akan dimiliki oleh karyawan.

3. Teknik Desain Pekerjaan

Menurut Bohlander (2013), terdapat empat teknik dalam desain pekerjaan, yaitu :

1. *Job Enlargement.*

Ini merupakan teknik proses menambahkan variasi tugas yang lebih besar ke pekerjaan.

2. *Job Rotation*

Ini merupakan teknik proses di mana karyawan berputar masuk dan keluar dari pekerjaan yang berbeda.

Baik perluasan pekerjaan dan rotasi pekerjaan membantu mengurangi kebosanan yang dialami orang-orang ketika mereka melakukan pekerjaan yang sempit dan terspesialisasi.

Rotasi orang yang masuk dan keluar dari pekerjaan yang berbeda juga dapat membantu karyawan yang melakukan tugas fisik berulang kali menghindari masalah kesehatan dan cedera di tempat kerja. Rotasi pekerjaan juga sering digunakan dalam tim kerja sehingga anggota dapat melakukan tugas yang berbeda sesuai kebutuhan.

3. *Job Enrichment*

Teknik ini berupa paya apa pun yang membuat pekerjaan lebih bermanfaat atau memuaskan dengan menambahkan tugas yang lebih bermakna ke pekerjaan karyawan.

Namun, program pengayaan pekerjaan bukanlah obat mujarab yang dapat menyelesaikan semua alur kerja dan masalah personalia, seperti ketidakpuasan karyawan dengan gaji, tunjangan, atau keamanan kerja. Selain itu, tidak semua karyawan keberatan dengan langkah mekanik jalur perakitan, juga tidak semua karyawan mencari tanggung jawab atau tantangan tambahan. Beberapa orang lebih suka pekerjaan rutin karena mereka dapat diprediksi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Desain Pekerjaan terhadap Motivasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Musadieg *et al* (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori

Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Rasheed *et al* (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2011) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Pee dan Lee (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Meyer (1994) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Murray dan Michaelides (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Suri (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi.

2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sukmayuda *et al* (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Robbins (2011) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2011) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sada *et al* (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Wallach (1983) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Latham and Pinder (2005) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Lolowang *et al* (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Denison (1990) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hutabarat (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi

terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Colquitt, LePine, & Wesson (2009) dan Schein (2004) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Adji (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori De Brun (2005) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Vroom (1964) pada variabel motivasi.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi.

2.3.3 Hubungan antara Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang telah dilakukan oleh Aroosiya dan Ali (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2003) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Isichei dan Ayandele (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu

teori Stevenson (2012) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Milkovich and Wigdor (2001) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Raharjo *et al* (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Siengthai dan Ngarm (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Hackman and Oldham (1976) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Motowidlo and Van Scotter (1994) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Zareen *et al* (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel desain pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Meyer (1994) pada variabel desain pekerjaan dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang telah dilakukan oleh Farhani (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Roghé et al (2012) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sinaga *et al* (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Eisenberger and Stinglhamber (2011) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Riansari et al (2012) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Parashakti (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Denison (1990) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2002) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Denison (1990) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Pawirosumarto *et al* (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Denison (1990) pada variabel budaya organisasi dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang telah dilakukan oleh Haji (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Robbins (2011) pada variabel motivasi dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Arifin (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Vroom (1964) pada variabel motivasi dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Maria (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja

karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Halbesleben and Wheeler (2008) pada variabel motivasi dan teori yang dikemukakan oleh Kamisah (2012) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Roni *et al* (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Smith and Miner (1983) pada variabel motivasi dan teori yang dikemukakan oleh Bernardin and Rusell (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Rita (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Vroom (1964) pada variabel motivasi dan teori yang dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2002) pada variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Hubungan antara Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Musadieg *et al* (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian yang telah

dilakukan oleh Suri (2016) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H6: Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.

2.3.7 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Musadieg *et al* (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian yang telah dilakukan oleh Lolowang *et al* (2019) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini juga diperkuat dengan penelitian oleh Hutabarat (2015) yang turut menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

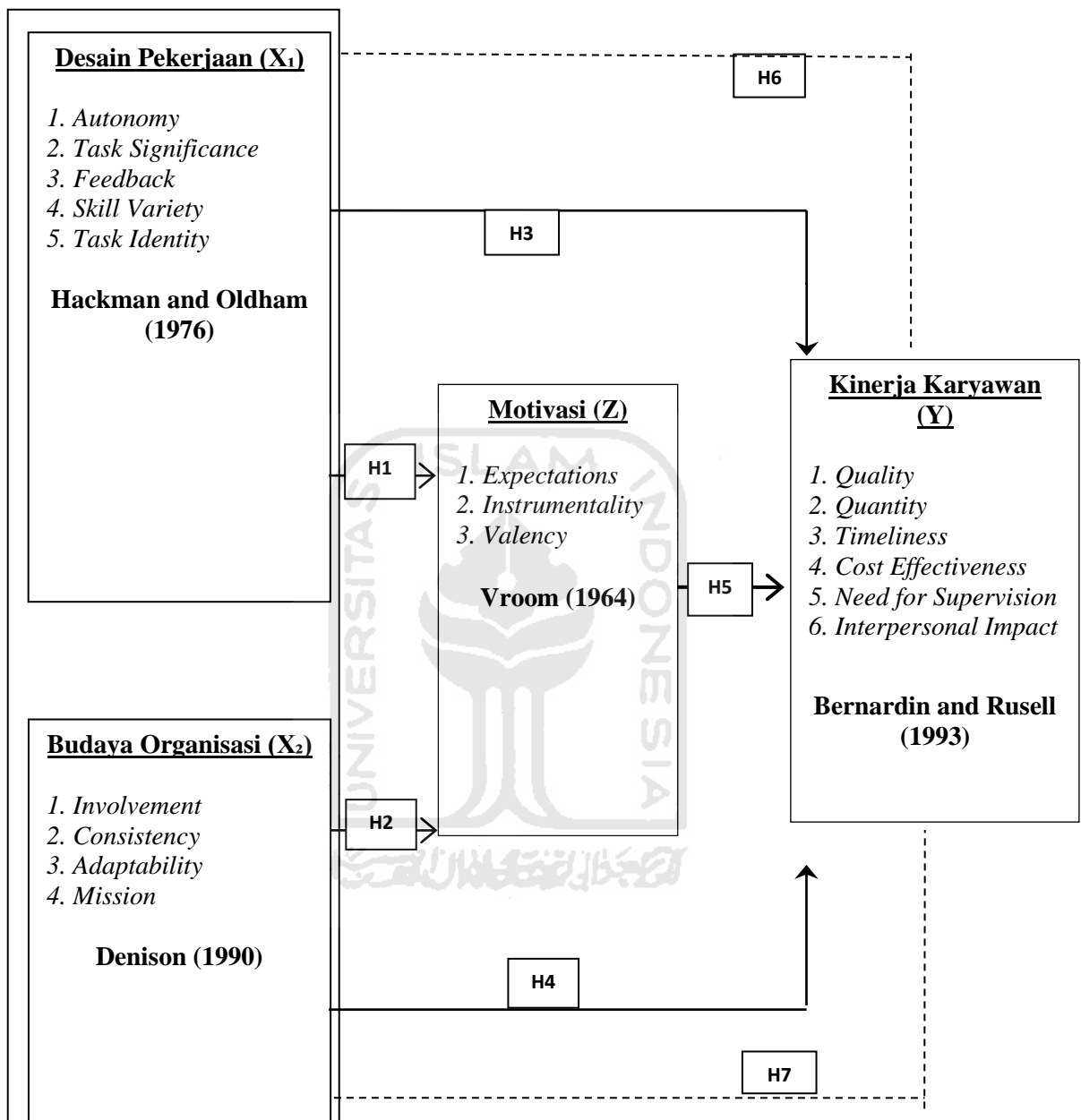
H7: Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Definisi kerangka teoritis menurut Sekaran dan Bougie (2006) ialah suatu model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk masalah. Teori tersebut mengalir secara logis dari dokumentasi penelitian sebelumnya dalam bidang masalah. Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerangka teoritis merupakan model yang membahas hubungan saling ketergantungan antar variabel yang dianggap perlu untuk melengkapi dinamika situasi yang akan diteliti.

Pada penelitian ini terkandung variabel independen yaitu desain pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2), variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dan variabel intervening yaitu motivasi (Z). Bagan sebagai berikut adalah gambaran lebih jelasnya

:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Definisi menurut Sekaran dan Bougie (2016) ialah suatu hal yang bersifat pernyataan yang sementara, namun dapat diuji, dimana memperkirakan apa yang diharapkan oleh penulis untuk menemukan dalam data empiris penulis. Hipotesis berdasarkan dari teori yang diambil dari model konseptual penelitian dan bersifat relasional. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan mengonfirmasikan dugaan-dugaan pada hubungan antar variabel, maka diharapkan solusi dapat ditemukan untuk memperbaiki masalah yang dihadapi.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi.

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

H6: Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.

H7: Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Penelitian kuantitatif menurut Creswell (2013) ialah suatu metode penelitian dengan cara meneliti hubungan antar variabel untuk melakukan suatu kajian teori tertentu. Peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif suatu perilaku, kecenderungan, atau pendapat dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut dalam pendekatan survei. Pendekatan survei menjadi landasan penelitian ini sehingga keluaran laporan penelitian ini lebih konsisten dan ketat.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan objek perusahaan *e-commerce* yang ada di Yogyakarta. Banyaknya perusahaan *e-commerce* yang berdiri di Yogyakarta tentu akan membuka lowongan pekerjaan yang baik bagi masyarakat. Perusahaan *e-commerce* ini dipilih untuk diteliti yaitu didasarkan bahwa untuk meningkatkan kualitas operasi maupun pelayanan suatu perusahaan tentu sumber daya manusia dibelakangnya akan banyak disorot. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan memberi hasil yang bervariasi untuk dapat diteliti lebih lanjut.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2010) variabel mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan yang bervariasi di antara orang-orang atau organisasi yang sedang dipelajari.

Variabel yang digunakan di penelitian ini variabel desain pekerjaan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) sebagai variabel independen; motivasi (Z) sebagai variabel *intervening* dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

3.3.1 Variabel Independen (X)

Sekaran dan Bougie (2006) mendefinisikan variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi variabel terikat atau *dependent variable*, entah secara positif atau negatif. Variabel independen menurut Creswell (2010) adalah variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau mempengaruhi hasil. Mereka juga disebut variabel pengobatan, dimanipulasi, anteseden, atau prediktor. Pada penelitian yang akan dilakukan pada kali ini menggunakan variabel desain pekerjaan (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2)

3.3.2 Variabel Dependen (Y)

Sekaran dan Bougie (2006) juga mendefinisikan variabel dependen sebagai variabel utama dalam penelitian yang menjadi faktor yang berlaku untuk melakukan penelitian. Variabel dependen menurut Creswell (2010) adalah variabel yang bergantung pada variabel independen; mereka adalah hasil atau hasil dari pengaruh variabel independen. Nama lain untuk variabel dependen adalah kriteria, hasil, dan

variabel pengaruh. Pada penelitian yang akan dilakukan pada kali ini menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

3.3.3 Variabel Intervening (Z)

Variabel intervensi atau mediasi menurut Creswell (2010) berdiri di antara variabel independen dan dependen, dan mereka memediasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Sebagai contoh, jika siswa mengerjakan tes metode penelitian dengan baik (variabel dependen), hasil itu mungkin disebabkan oleh (a) persiapan studi mereka (variabel independen) dan / atau (b) organisasi ide-ide studi mereka ke dalam suatu kerangka kerja (variabel intervensi) yang memengaruhi kinerja mereka dalam ujian. Variabel mediasi, organisasi penelitian, berdiri di antara variabel independen dan dependen. Pada penelitian yang akan dilakukan pada kali ini menggunakan variabel motivasi sebagai variabel *intervening*.

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1 Desain pekerjaan

Menurut Hackman and Oldham (1976), desain pekerjaan menjelaskan bagaimana struktur kerja mempengaruhi perilaku karyawan dan sikap mereka terhadap kondisi kerja. Berikut beberapa indikator dengan mengacu pada definisi serta kondisi lapangan pada saat ini :

1. Autonomy

Terkait dengan penelitian ini, *autonomy* merupakan sejauh mana karyawan perusahaan *e-commerce* diberi keleluasaan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan caranya sendiri.

2. *Task Significance*

Terkait dengan penelitian ini, *task significance* merupakan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan berdampak pada kehidupan pekerjaan orang lain di perusahaan *e-commerce*.

3. *Feedback*

Terkait dengan penelitian ini, *feedback* merupakan sejauh mana pekerjaan seorang karyawan perusahaan *e-commerce* menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas terkait hasil pekerjaan mereka.

4. *Skill Variety*

Terkait dengan penelitian ini, *skill variety* merupakan sejauh mana pekerjaan seorang karyawan perusahaan *e-commerce* itu menuntut keragaman kegiatan yang bervariasi.

5. *Task Identity*

Terkait dengan penelitian ini, *task identity* merupakan sejauh mana pekerjaan di perusahaan *e-commerce* itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dari awal sampai selesai.

3.4.2 Budaya organisasi

Menurut Denison (1990), budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip tersebut. Berikut beberapa indikator dengan mengacu pada definisi serta kondisi lapangan pada saat ini :

1. *Involvement*

Terkait dengan penelitian ini, *involvement* yaitu bagaimana seorang karyawan perusahaan *e-commerce* memiliki suatu perasaan memiliki dan bertanggung jawab pada pekerjaannya.

2. *Consistency*

Terkait dengan penelitian ini, *consistency* merupakan bagaimana suatu konsistensi, koordinasi, dan integrasi budaya organisasi pada perusahaan *e-commerce*.

3. *Adaptability*

Terkait dengan penelitian ini, *adaptability* merupakan interpretasi perubahan lingkungan eksternal ke dalam perilaku internal perusahaan *e-commerce*.

4. *Mission*

Terkait dengan penelitian ini, *mission* adalah adanya arah dan sasaran yang jelas yang diterjemahkan ke dalam rencana-rencana strategis perusahaan *e-commerce*.

3.4.3 Motivasi

Menurut Vroom (1964), seseorang akan termotivasi melakukan sesuatu hal apabila yakin mengarah pada pencapaian suatu tujuan. Berikut beberapa indikator dengan mengacu pada definisi serta kondisi lapangan pada saat ini :

1. *Expectations*

Terkait dengan penelitian ini, *expectations* adalah seberapa besar kemungkinan seorang karyawan perusahaan *e-commerce* mendapatkan hasil kerja yang diharapkan ketika melakukan suatu pekerjaan tertentu.

2. *Instrumentality*

Terkait dengan penelitian ini, *instrumentality* merupakan seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja seorang karyawan perusahaan *e-commerce*.

3. *Valency*

Terkait dengan penelitian ini, *valency* merupakan nilai atau kepentingan yang diberikan pada hasil tugas seorang karyawan perusahaan *e-commerce*.

3.4.4 Kinerja karyawan

Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja karyawan catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Berikut beberapa indikator dengan mengacu pada definisi serta kondisi lapangan pada saat ini :

1. *Quality*

Terkait dengan penelitian ini, *quality* merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan di perusahaan *e-commerce* mendekati sempurna.

2. *Quantity*

Terkait dengan penelitian ini, *quantity* merupakan produksi yang dihasilkan di perusahaan *e-commerce* dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*

Terkait dengan penelitian ini, *timeliness* yaitu suatu kegiatan di perusahaan *e-commerce* dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai pada waktu yang ditetapkan.

4. *Cost Effectiveness*

Terkait dengan penelitian ini, *cost effectiveness* merupakan tingkatan dimana sumber daya perusahaan *e-commerce* dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan optimal atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

5. *Need for Supervision*

Terkait dengan penelitian ini, *need for supervision* merupakan kemampuan karyawan perusahaan *e-commerce* dalam bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan dari atasannya.

6. *Interpersonal Impact*

Terkait dengan penelitian ini, *interpersonal impact* merupakan kemampuan seorang karyawan perusahaan *e-commerce* untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan satu sama lain.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Adanya populasi sebagai dasar mengambil sampel penelitian tidak terlepas dalam penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas:obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan. Menurut Sekaran (2003) populasi merupakan seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang diinginkan peneliti untuk diselidiki. Pada penelitian ini, karyawan perusahaan *e-commerce* yang berada di Yogyakarta dijadikan sebagai populasi penelitian. Pada penelitian ini, terdapat kurang lebih 2 perusahaan *e-commerce* yang cukup populer dan perusahaan *e-commerce* lainnya.

3.5.2 Sampel Penelitian

Hasil penelitian yang baik digambarkan oleh sampel yang baik. Sekaran dan Bougie (2006) menyatakan bahwa sampel ialah sebagian dari suatu populasi. Sampel merupakan *sub set* atau sub kelompok populasi. *Convenience sampling* digunakan pada penelitian kali ini. Saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian dijabarkan oleh Roscoe (1982 dalam Sugiyono 2013) seperti berikut :

1. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.
2. Apabila sampel dibagi dalam kategori (misalnya: pria-wanita, pegawai negeri-swasta dan lain-lain) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30.
3. Apabila dalam penelitian akan melakukan analisis multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Misalnya variabel penelitiannya ada 5 (independen + dependen), maka jumlah anggota sampel = $10 \times 5 = 50$.
4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 s/d 20.

Dengan adanya penjabaran diatas, disimpulkan bahwa jumlah minimal sampel pada penelitian ini ialah 4 variabel dikali 10 yaitu sejumlah 40 orang. Pada penelitian ini memiliki sampel sejumlah 70 karyawan perusahaan *e-commerce*.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2006), pengambilan sampel ialah proses pemilihan sejumlah elemen secukupnya dari suatu populasi, sehingga sifat atau karakteristik pada elemen populasi dapat digeneralisasikan oleh penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *convenience sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) *convenience sampling* mengacu pada pengumpulan informasi dari anggota populasi yang tersedia untuk menyediakannya.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data (Sugiyono, 2010). Data primer yaitu data yang diperoleh dari tangan pertama untuk dianalisis berikutnya untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2006). Data primer didapatkan dengan adanya kuesioner yang disebar melalui media *google form*.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2010). Data sekunder ialah data yang dikumpulkan oleh peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik, dan informasi bersumber dari publikasi atau non publikasi baik di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat memiliki manfaat bagi peneliti (Sekaran dan Bougie, 2006).

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya dan akan diajukan dan dijawab oleh responden tertentu serta telah didefinisikan secara jelas (Sekaran, 2006).

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang lazim digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden yang menjadi sampel dalam penelitian, yaitu karyawan

Instrumen penelitian dalam metode kuesioner hendaknya disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah dijabarkan dalam tabel operasionalisasi variabel sehingga masing-masing pertanyaan yang akan diajukan kepada setiap responden dapat terukur. Data yang telah dijabarkan dalam tabel operasionalisasi variabel yang bersifat kualitatif akan diubah menjadi bentuk kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik.

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) skala Likert didesain untuk menentukan seberapa besar pengaruh subjek dalam menentukan setuju atau tidaknya dengan pernyataan pada 5 poin dengan titik panduan (*anchor*). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah:

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 3.1 Skala Likert

Untuk menguji keabsahan tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sugiyono (2014) mengemukakan bahwa hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Jika koefisien korelasinya sama atau di atas 0,30 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai

korelasinya kurang dari 0,30 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *Pearson Product Moment* berikut :

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Tujuan uji validitas dilakukan ialah menjamin agar kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data merupakan kuesioner yang valid.

Menurut Ghozali (2011) mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu :

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variable.
2. Melakukan korelasi *bivariate* antara masing masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Melakukan uji dengan *Confirmatory Factor Analys* (CFA)

Menurut Sugiyono (2014), pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{XYZ} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

- Y = Total skor
- n = Jumlah subyek
- $\sum X$ = Jumlah skor X
- $\sum Y$ = Jumlah skor Y
- $\sum Z$ = Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011).

Penelitian ini menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. Menurut Sugiyono (2014), kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *reliabel* jika koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0,6.

Alpha Cronbach memiliki rumus :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan :

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
- k = Jumlah item pertanyaan yang diuji
- s_t^2 = Deviasi standar total
- $\sum s_b^2$ = Jumlah deviasi standar butir

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data menurut Ghozali (2006) terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Analisis deskriptif, yaitu untuk mendeskripsikan responden yang diteliti, karakteristik penelitian, dan data yang terkumpul. Setelah itu pembahasan secara deskriptif dilakukan.

2. Analisis statistik, yaitu analisis dengan penggunaan teknik statistik. Penelitian kuantitatif pada penelitian ini menggunakan metode analisis data statistik dalam pengolahan data digunakan.

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

Dibawah ini beberapa jenis uji asumsi klasik, yaitu :

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011), tujuan uji normalitas ialah untuk menguji apakah distribusi normal dimiliki dalam model regresi variabel pengganggu atau residual. Untuk mendeteksi residual berdistribusi normal atau tidak, terdapat dua cara, yaitu :

- a. Analisis Grafik : Melihat grafik histogram perbandingan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.
- b. Analisis Statistik : Melihat nilai kurtosis dan *skewness* dari residual. Rumus menghitung nilai z statistik untuk *skewness* :

$$Z_{skewness} = \frac{Skewness}{\sqrt{6/N}}$$

Rumus menghitung nilai z kurtosis :

$$Z_{kurtosis} = \frac{Kurtosis}{\sqrt{24/N}}$$

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas (Ghozali, 2011).

3. Uji Multikolonieritas

Tujuan uji multikolonieritas menurut Ghozali (2011) ialah untuk menguji apakah korelasi antar variabel bebas (independen) ditemukan pada model regresi. Ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam suatu model regresi ditentukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Nilai R² yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi pada suatu variabel-variabel independen. Apabila antar variabel independen t memiliki korelasi yang cukup tinggi (di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Tujuan analisis regresi digunakan menurut Sugiyono (2007) ialah agar pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel tergantunya (Y) dapat diketahui. Persamaan regresi yang digunakan pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Regresi Model I (Motivasi)

Analisis regresi model I digunakan agar besarnya pengaruh langsung dari variabel desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap motivasi dapat diketahui.

Persamaan: $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Z = Motivasi

X1 = Desain Pekerjaan

X2 = Budaya Organisasi

b1 = Koefisien Regresi

b2 = Koefisien Regresi

2. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model II digunakan agar besarnya pengaruh langsung dari variabel desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diketahui

Persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Desain Pekerjaan

X2 = Budaya Organisasi

b1 = Koefisien Regresi

b2 = Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

Keputusan terkait hipotesis yang diajukan dapat diuji dengan beberapa tahap, antara lain :

1. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Berikut ini ialah tahap-tahap uji t dalam membuktikan suatu hipotesis :

a. Ho dan Ha dirumuskan sebagai hipotesis operasional

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

b. (a) $\alpha=5\%$ atau 0.05 ditetapkan sebagai taraf signifikansi

c. Menarik kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = Ho$ ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

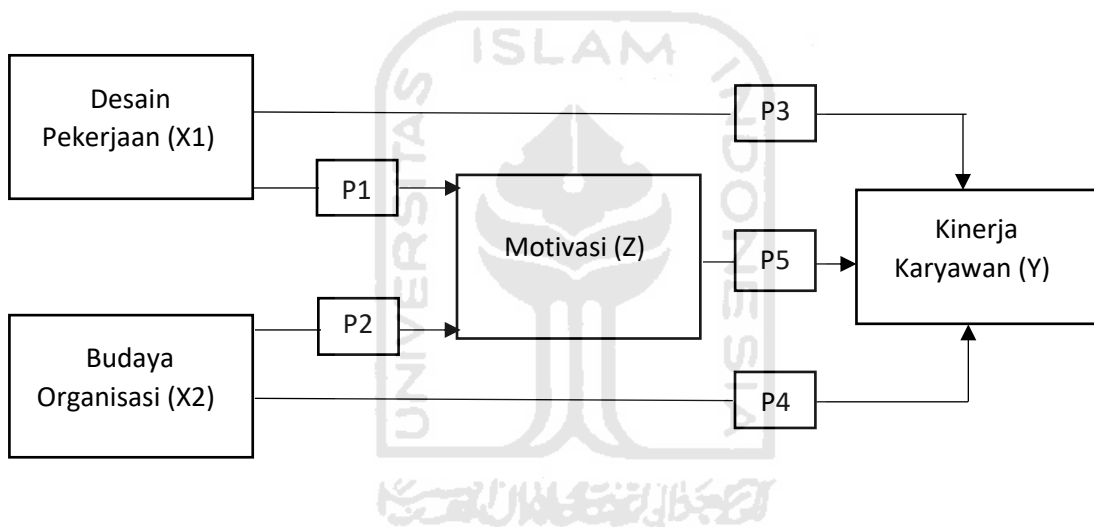
d. Menghitung sesuai dengan pendekatan statistika yang digunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

2. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) menurut Ghazali (2011) ialah menentukan seberapa jauh kemampuan model dalam menjabarkan variasi suatu variabel dependen. Antara nol dan satu ialah nilai koefisien determinasi (R²).

3.8.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2016), metode analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur ialah penggunaan analisis regresi untuk memperkirakan hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang ditentukan sebelumnya berdasar pada teori.



Gambar 3.1 Analisis Jalur

Sumber : Ghozali (2016)

Keterangan :

X1 = Desain Pekerjaan

X2 = Budaya Organisasi

Z = Motivasi

Y = Kinerja Karyawan

P1 = Koefisien pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi

P2 = Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

P3 = Koefisien pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan

P4 = Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

P5 = Koefisien pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan



BAB IV

PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan terkait “Pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening di Perusahaan *E-Commerce* di Yogyakarta”. Peneliti telah berupaya menyebarkan kuesioner melalui *google form* pada relasi yang sudah diketahui bekerja di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta, kemudian meminta untuk menyebarkan link *google form* tersebut kepada koleganya. Namun, karena keterbatasan waktu (menanti hingga satu bulan lamanya) akhirnya didapatkan 70 responden dengan syarat berdomisili di Yogyakarta dan bekerja di perusahaan *e-commerce*. Analisis data yang dilakukan ialah menggunakan *software* SPSS 21. Pembahasan hasil penelitian yang dilakukan pada bab ini dimulai dari analisis deskriptif yang meliputi tempat kerja, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, penghasilan per bulan, dan masa kerja. Selanjutnya dilakukan analisis dan pembahasan kuantitatif yang meliputi analisis jalur, analisis regresi berganda, dan uji hipotesis.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1.	Kinerja Karyawan (Y)	17
2.	Desain Pekerjaan (X1)	15
3.	Budaya Organisasi (X2)	12

4.	Motivasi (Z)	9
Total Pertanyaan		53

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung berdasarkan item atau variabel dari desain pekerjaan, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan motivasi. Data diambil dari 70 responden yang selanjutnya diolah menggunakan SPSS 21.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Desain Pekerjaan (X1)

No	Indikator Variabel	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk memutuskan sendiri cara melakukan pekerjaan.	0,766	0,1982	Valid
2.	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.	0,652	0,1982	Valid
3.	Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan inisiatif dan penilaian pribadi dalam bekerja.	0,794	0,1982	Valid
4.	Hasil pekerjaan saya kemungkinan besar akan memengaruhi kehidupan atau kesejahteraan orang lain secara signifikan.	0,800	0,1982	Valid
5.	Pekerjaan saya dipengaruhi oleh seberapa baik pekerjaan itu dilakukan.	0,785	0,1982	Valid
6.	Pekerjaan saya memiliki dampak yang lebih luas dan berkelanjutan.	0,827	0,1982	Valid
7.	Hasil pekerjaan menunjukkan seberapa baik saya melakukan tugas saya.	0,728	0,1982	Valid
8.	Atasan saya memberi umpan balik atas pekerjaan saya dengan jelas.	0,854	0,1982	Valid
9.	Atasan saya memberi umpan balik pada setiap pekerjaan saya.	0,771	0,1982	Valid
10.	Saya dituntut untuk melakukan banyak hal yang berbeda di tempat kerja.	0,778	0,1982	Valid
11.	Pekerjaan saya membutuhkan keterampilan yang berbeda untuk tiap tugasnya.	0,778	0,1982	Valid
12.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keahlian yang saya miliki.	0,856	0,1982	Valid
13.	Saya memiliki pekerjaan dengan identifikasi tugas yang jelas.	0,810	0,1982	Valid
14.	Saya diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya mulai dari awal hingga akhir.	0,787	0,1982	Valid
15.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir.	0,729	0,1982	Valid

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Berdasarkan data tabel yang telah dijabarkan, terdapat 1 sampai 15 pertanyaan variabel desain pekerjaan (X1) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$).

Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

No	Indikator Variabel	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi	0,744	0,1982	Valid
2.	Saya memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat	0,719	0,1982	Valid
3.	Saya dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi	0,697	0,1982	Valid
4.	Dalam bertindak, saya berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi	0,826	0,1982	Valid
5.	Saya mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi	0,844	0,1982	Valid
6.	Saya dapat menjalankan kebijakan organisasi dengan disiplin	0,888	0,1982	Valid
7.	Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal	0,836	0,1982	Valid
8.	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi di dalam internal organisasi	0,872	0,1982	Valid
9.	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi	0,811	0,1982	Valid
10.	Organisasi mengarahkan saya untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi	0,879	0,1982	Valid
11.	Saya memahami fungsi dan tugas saya di dalam organisasi	0,779	0,1982	Valid
12.	Saya paham dengan hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi	0,838	0,1982	Valid

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Berdasarkan data tabel yang telah dijabarkan, terdapat 1 sampai 12 pertanyaan variabel budaya organisasi (X2) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$).

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Motivasi (Z)

No	Indikator Variabel	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Hasil kerja yang saya lakukan sudah sesuai dengan apa yang saya upayakan	0,564	0,1982	Valid
2.	Dengan keterampilan yang saya miliki saya yakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,711	0,1982	Valid
3.	Saya memiliki petunjuk kerja untuk membantu saya dalam bekerja	0,634	0,1982	Valid
4.	Saya mendapat insentif yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	0,792	0,1982	Valid
5.	Saya berkesempatan untuk mendapat kenaikan gaji ketika saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik.	0,797	0,1982	Valid
6.	Atasan akan memuji saya berdasar kinerja yang saya hasilkan	0,732	0,1982	Valid
7.	Saya yakin akan mendapat imbalan yang saya harapkan ketika saya bekerja dengan baik	0,883	0,1982	Valid
8.	Saya yakin akan mencapai tujuan yang saya harapkan ketika saya bekerja dengan baik	0,887	0,1982	Valid

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Berdasarkan data tabel yang telah dijabarkan, terdapat 1 sampai 8 pertanyaan variabel motivasi (Z) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$).

Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Indikator Variabel	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja organisasi	0,825	0,1982	Valid
2.	Saya mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja	0,794	0,1982	Valid
3.	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	0,785	0,1982	Valid
4.	Pekerjaan saya dapat diselesaikan sesuai dengan target	0,897	0,1982	Valid
5.	Saya dapat memenuhi tugas sesuai dengan harapan organisasi	0,887	0,1982	Valid
6.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada	0,802	0,1982	Valid
7.	Saya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktunya	0,880	0,1982	Valid
8.	Saya telah bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan	0,865	0,1982	Valid
9.	Saya selalu tepat waktu pada jam hadir kantor	0,757	0,1982	Valid

10.	Saya mampu bekerja dengan kesalahan yang minim	0,906	0,1982	Valid
11.	Saya mampu bekerja secara efektif	0,864	0,1982	Valid
12.	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan	0,826	0,1982	Valid
13.	Saya memiliki kemampuan bekerja tanpa bantuan dari pengawas atau atasan	0,891	0,1982	Valid
14.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan	0,818	0,1982	Valid
15.	Saya memiliki rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya	0,831	0,1982	Valid
16.	Saya memiliki rekan kerja yang saling menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	0,802	0,1982	Valid
17.	Saya memiliki kelompok yang dapat bekerja sama dengan baik	0,804	0,1982	Valid

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Berdasarkan data tabel yang telah dijabarkan, terdapat 1 sampai 17 pertanyaan variabel kinerja karyawan (Y) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$).

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), reliabilitas merupakan sejauh mana suatu pengukuran tidak ada bias atau kesalahan. Hal ini dijamin dengan adanya konsistensi pengukuran disepanjang waktu diberbagai poin pada instrumen tersebut. Pada penelitian ini digunakan metode *Alpha Cronbach* untuk mengukur reliabilitas. Bila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

Dibawah ini merupakan hasil uji reliabilitas pada variabel desain pekerjaan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Sig.	Keterangan
1.	Kinerja Karyawan (Y)	0,953	0,60	Reliabel
2.	Desain Pekerjaan (X1)	0,942	0,60	Reliabel
3.	Budaya Organisasi (X2)	0,884	0,60	Reliabel
4.	Motivasi (Z)	0,973	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Berdasarkan penjabaran diatas, disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel yang dibuktikan dengan nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dibandingkan dengan tingkat signifikansi 0,60.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menggambarkan karakteristik pribadi responden yang diteliti serta deskripsi hasil penelitian dari variabel desain pekerjaan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan.

4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Dari penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, telah didapatkan data yang berasal dari 70 kuesioner yang kembali. Selanjutnya, data dibedakan berdasarkan karakteristik responden yang ada sebagai informasi tambahan untuk dapat memahami penelitian lebih mendalam.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja

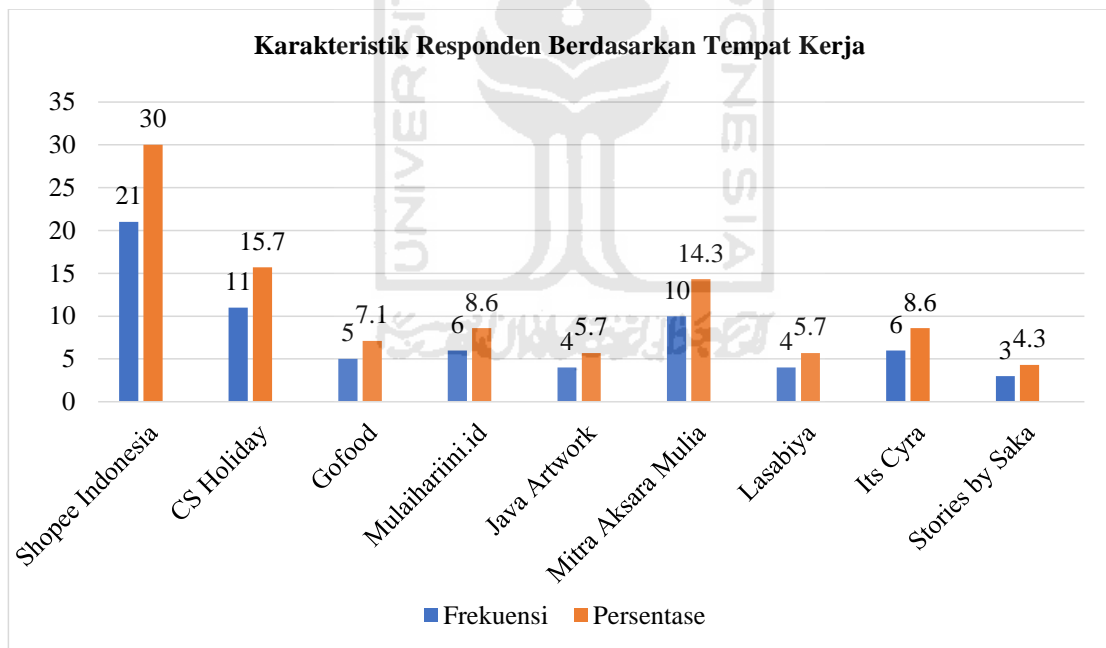
Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan tempat kerja responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 :

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja

No	Tempat Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Shopee Indonesia	21	30
2.	CS Holiday	11	15,7
3.	Gofood	5	7,1
4.	Mulaihariini.id	6	8,6
5.	Java Artwork	4	5,7
6.	Mitra Aksara Mulia	10	14,3
7.	Lasabiya	4	5,7
8.	Its Cyra	6	8,6
9.	Stories by saka	3	4,3
Jumlah		70	100

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Karakteristik responden berdasarkan tempat kerja terdiri dari 9 kategori yang disajikan dalam gambar diagram 4.1 :



Gambar 4.1 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja

Berdasarkan tabel 4.7 dan gambar 4.1, diketahui bahwa dari 70 responden penelitian ini, 21 orang atau 30 persen responden berasal dari Shopee Indonesia, 11 orang atau 15,7 persen responden berasal dari CS Holiday, 5 orang atau 7,1 persen

responden berasal dari Gofood, 6 orang atau 8,6 persen responden berasal dari Mulaihariini.id, 4 orang atau 5,7 persen responden berasal dari Java Artwork, 10 orang atau 14,3 persen responden berasal dari Mitra Aksara Mulia, 4 persen atau 5,7 persen responden berasal dari Lasabiya, 6 orang atau 8,6 persen responden berasal dari Its Cyra, dan 3 orang atau 4,3 persen responden berasal dari Stories by Saka.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

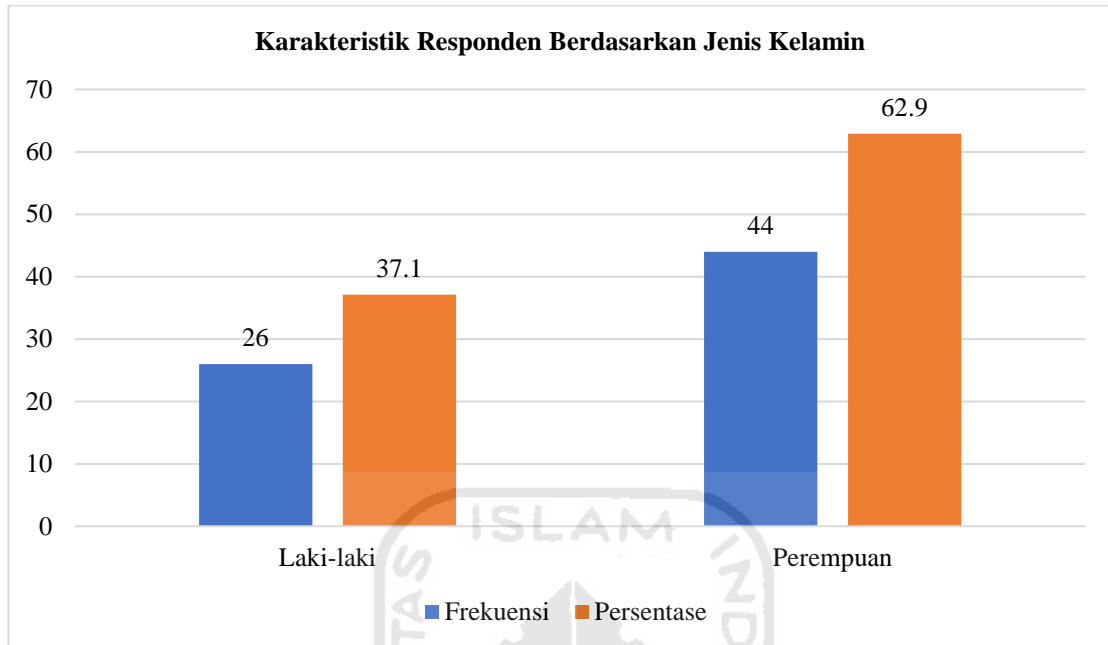
Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.8 :

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	26	37,1
2.	Perempuan	44	62,9
Jumlah		70	100

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang disajikan dalam gambar diagram 4.2 :



Gambar 2.2 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 4.8 dan gambar 4.2, diketahui bahwa dari 70 responden penelitian ini, 26 orang atau 37,1 persen responden berjenis kelamin laki-laki dan 44 orang atau 62,9 persen responden adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden laki-laki dan perempuan lebih didominasi oleh responden perempuan.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

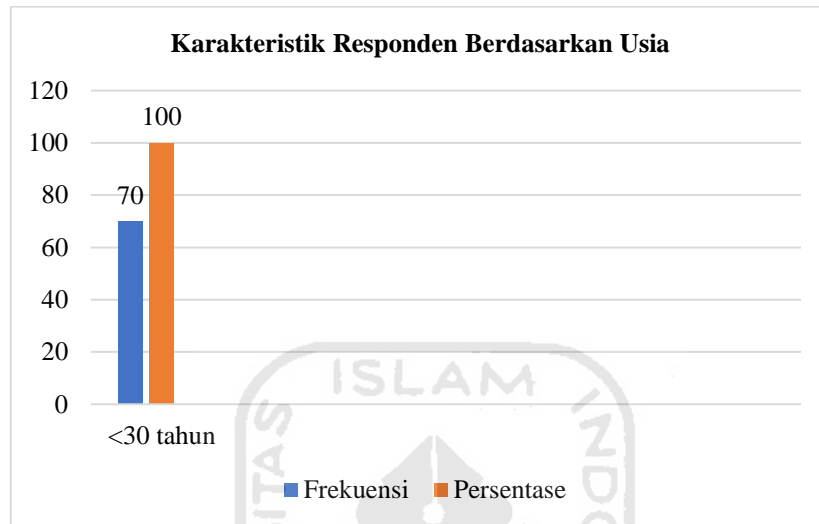
Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan usia responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.9 :

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari 30 tahun	70	100
	Jumlah	70	100

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Karakteristik responden berdasarkan usia terdiri dari 1 kategori yang disajikan dalam gambar diagram 4.3 :



Gambar 4.3 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tabel 4.9 dan gambar 4.3 di atas, diketahui bahwa dari 70 responden penelitian ini, seluruh responden berusia kurang dari 30 tahun.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

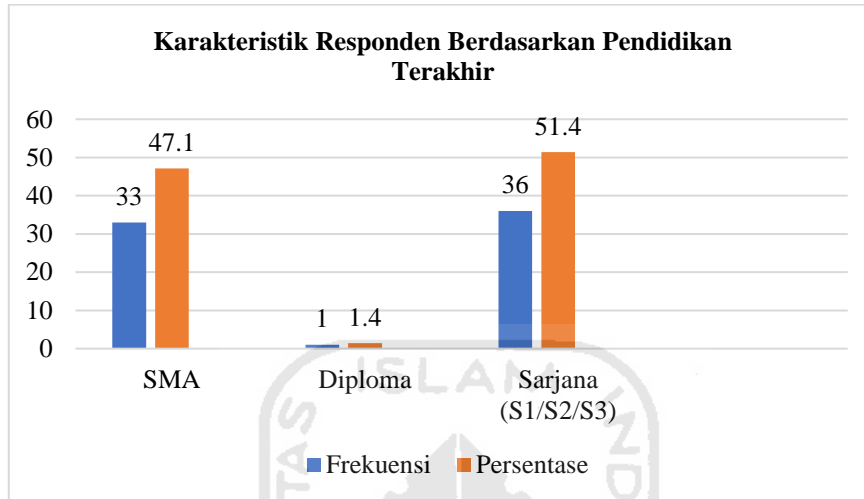
Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan pendidikan terakhir responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.10 :

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	SMA	33	47,1
2.	Diploma	1	1,4
3.	Sarjana (S1/S2/S3)	36	51,4
Jumlah		70	100

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 3 kategori yang disajikan dalam gambar diagram 4.4 :



Gambar 4.4 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dari tabel 4.10 dan gambar 4.4 di atas, menunjukkan bahwa dari 70 responden penelitian ini, 33 orang atau 47,1 persen responden berpendidikan terakhir SMA, 1 orang atau 1,4 persen responden berpendidikan terakhir Diploma, dan 36 orang atau 51,4 persen responden berpendidikan terakhir Sarjana.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan penghasilan per bulan responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.11 :

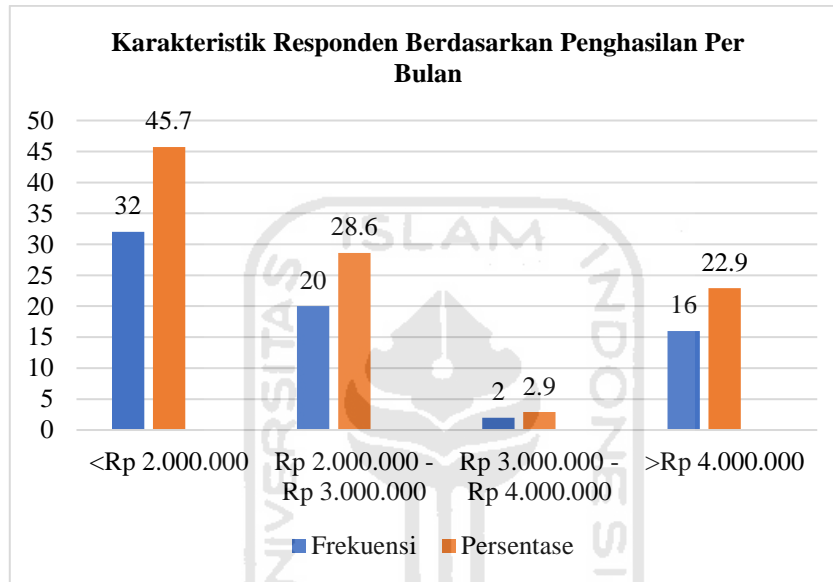
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

No	Penghasilan Per Bulan	Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari Rp 2.000.000	32	45,7
2.	Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000	20	28,6
3.	Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000	2	2,9

4.	Lebih dari Rp 4.000.000	16	22,9
Jumlah		70	100

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan per bulan terdiri dari empat kategori yang disajikan dalam gambar diagram 4.5 :



Gambar 4.5 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Dari tabel 4.11 dan gambar 4.5 di atas, menunjukkan bahwa dari 70 responden penelitian ini, 32 orang atau 45,7 persen responden berpenghasilan kurang dari Rp.2.000.000, 20 orang atau 28,6 persen responden berpenghasilan antara Rp.2000.000-Rp.3.000.000, 2 orang atau 2,9 persen responden berpenghasilan antara Rp.3.000.000-Rp.4.000.000, dan 16 orang atau 22,9 persen responden berpenghasilan lebih dari Rp.4.000.000.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

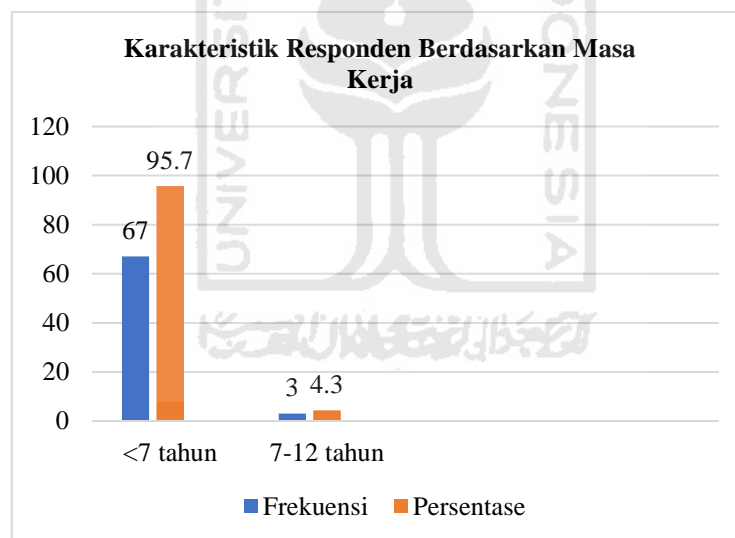
Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan masa kerja responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.12 :

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari 7 tahun	67	95,7
2.	7 - 12 tahun	3	4,3
Jumlah		70	100

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja terdiri dari dua kategori yang disajikan dalam gambar diagram 4.6 :



Gambar 4.6 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dari tabel 4.12 dan gambar 4.6 di atas, menunjukkan bahwa dari 70 responden penelitian ini, didapatkan 67 orang atau 95,7 persen responden dengan masa kerja kurang dari 7 tahun dan 3 orang atau 4,3 persen responden dengan masa kerja 7-12 tahun.

Table 4.13 Karakteristik Responden Dominan

No	Kelompok Responden	Karakteristik Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tempat Kerja	Shopee Indonesia	21	30
2.	Jenis Kelamin	Perempuan	44	62,9
3.	Usia	Kurang dari 30 tahun	70	100
4.	Pendidikan Terakhir	Sarjana	36	51,4
5.	Penghasilan Per Bulan	Kurang dari Rp.2000.000	32	45,7
6.	Masa Kerja	Kurang dari 7 tahun	67	95,7

Sumber : Data primer diolah, tahun 2020

Dari tabel 4.13 diatas diketahui bahwa kelompok responden tempat kerja didominasi oleh Shopee Indonesia, kelompok responden jenis kelamin didominasi oleh perempuan, kelompok responden usia didominasi oleh yang berusia kurang dari 30 tahun, kelompok responden pendidikan terakhir didominasi oleh sarjana, kelompok responden penghasilan per bulan didominasi oleh yang berpenghasilan kurang dari Rp.2000.000, dan kelompok responden masa kerja didominasi oleh yang memiliki masa kerja kurang dari 7 tahun.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel merupakan analisis data yang bertujuan untuk menjelaskan makna dari suatu data di dalam suatu variabel yang diteliti. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, persepsi jawaban dari responden dilakukan rekapitulasi kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui persepsi responden terhadap desain pekerjaan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-

unsur desain pekerjaan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban persepsi responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$Interval = \frac{\text{Skor maksimum} - \text{Skor minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Tabel 4.14 Interval Penelitian untuk Variabel Penelitian

<i>Interval</i>	Kategori	
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	Sangat Tidak Sesuai
1,81 – 2,61	Rendah	Tidak Sesuai
2,62 – 3,42	Sedang	Sedang
3,43 – 4,23	Tinggi	Sesuai
4,24 – 5,00	Sangat Tinggi	Sangat Sesuai

4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Desain Pekerjaan

Analisis deskriptif variabel desain pekerjaan diukur melalui kuesioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Desain Pekerjaan (X1)

Otonomi (<i>Autonomy</i>)			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk memutuskan sendiri cara melakukan pekerjaan.	4.057	Sesuai
2.	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya	4.071	Sesuai
3.	Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan inisiatif dan penilaian pribadi dalam bekerja	4.329	Sangat Sesuai

Mean		4,152	Sesuai
Signifikansi Tugas (Task Significance)			
4.	Hasil pekerjaan saya kemungkinan besar akan memengaruhi kehidupan atau kesejahteraan orang lain secara signifikan.	4.057	Sesuai
5.	Pekerjaan saya dipengaruhi oleh seberapa baik pekerjaan itu dilakukan.	4.271	Sangat Sesuai
6.	Pekerjaan saya memiliki dampak yang lebih luas dan berkelanjutan	4.286	Sangat Sesuai
Mean		4,204	Sesuai
Umpan Balik (Feedback)			
7.	Hasil pekerjaan menunjukkan seberapa baik saya melakukan tugas saya	4.286	Sangat Sesuai Sesuai
8.	Atasan saya memberi umpan balik atas pekerjaan saya dengan jelas	4.2	Sesuai
9.	Atasan saya memberi umpan balik pada setiap pekerjaan saya	4.2	Sesuai
Mean		4,228	Sesuai
Keragaman Keterampilan (Skill Variety)			
10.	Saya dituntut untuk melakukan banyak hal yang berbeda di tempat kerja	4.014	Sesuai
11.	Pekerjaan saya membutuhkan keterampilan yang berbeda untuk tiap tugasnya	4.214	Sesuai
12.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keahlian yang saya miliki	4.114	Sesuai
Mean		4,114	Sesuai
Identitas Tugas (Task Identity)			
13.	Saya memiliki pekerjaan dengan identifikasi tugas yang jelas.	4.157	Sesuai
14.	Saya diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya mulai dari awal hingga akhir.	4.343	Sangat Sesuai
15.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir.	4.314	Sangat Sesuai
Mean		4,271	Sangat Sesuai
Mean Total		4,193	Sesuai

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat ditemukan bahwa dari 70 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel desain pekerjaan sebesar 4,193. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta memiliki tingkat desain pekerjaan yang sesuai.

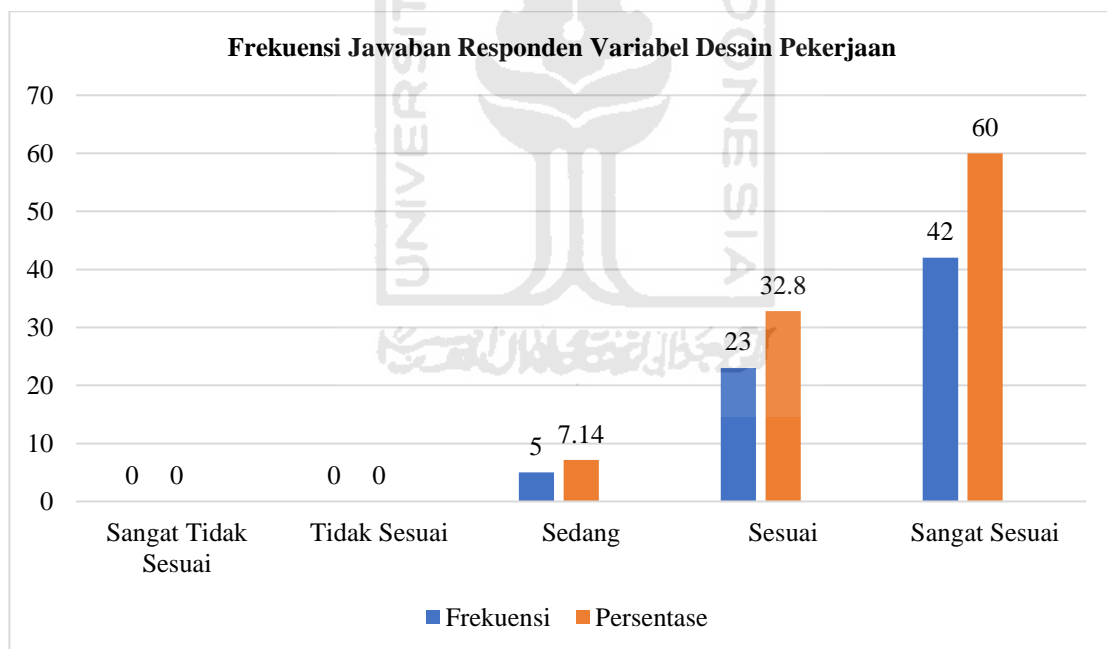
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel desain pekerjaan dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Desain Pekerjaan (X1)

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-15	0	0	Sangat Tidak Sesuai
16-30	0	0	Tidak Sesuai
31-45	5	7,14	Sedang
46-60	23	32,8	Sesuai
61-75	42	60	Sangat Sesuai

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi variabel desain pekerjaan dapat dilihat pada diagram gambar 4.7



Gambar 4.7 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Desain Pekerjaan

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 70 karyawan perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 5 responden atau 7,14 persen yang memiliki tingkat desain pekerjaan sedang, 23 responden atau

32,8 persen yang memiliki tingkat desain pekerjaan sesuai, dan 42 responden atau 60 persen yang memiliki tingkat desain pekerjaan sangat sesuai.

4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi diukur melalui kuesioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

Keterlibatan (<i>Involvement</i>)			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi	4,128	Sesuai
2.	Saya memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat	4,371	Sangat Sesuai
3.	Saya dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi	3,642	Sangat Sesuai
Mean		4,047	Sesuai
Konsistensi (<i>Consistency</i>)			
4.	Dalam bertindak, saya berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi	4,328	Sangat Sesuai
5.	Saya mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi	4,242	Sangat Sesuai
6.	Saya dapat menjalankan kebijakan organisasi dengan disiplin	4,242	Sangat Sesuai
Mean		4,270	Sangat Sesuai
Kemampuan Beradaptasi (<i>Adaptability</i>)			
7.	Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal	4,157	Sesuai
8.	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi di dalam internal organisasi	4,285	Sangat Sesuai
9.	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi	4,142	Sesuai
Mean		4,194	Sesuai
Misi (<i>Mission</i>)			
10.	Organisasi mengarahkan saya untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi	4,3	Sangat Sesuai
11.	Saya memahami fungsi dan tugas saya di dalam organisasi	4,428	Sangat Sesuai
12.	Saya paham dengan hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi	4,428	Sangat Sesuai
Mean		4,385	Sangat Sesuai
Mean Total		4,224	Sesuai

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat ditemukan bahwa dari 70 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,224. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta memiliki tingkat budaya organisasi yang sesuai.

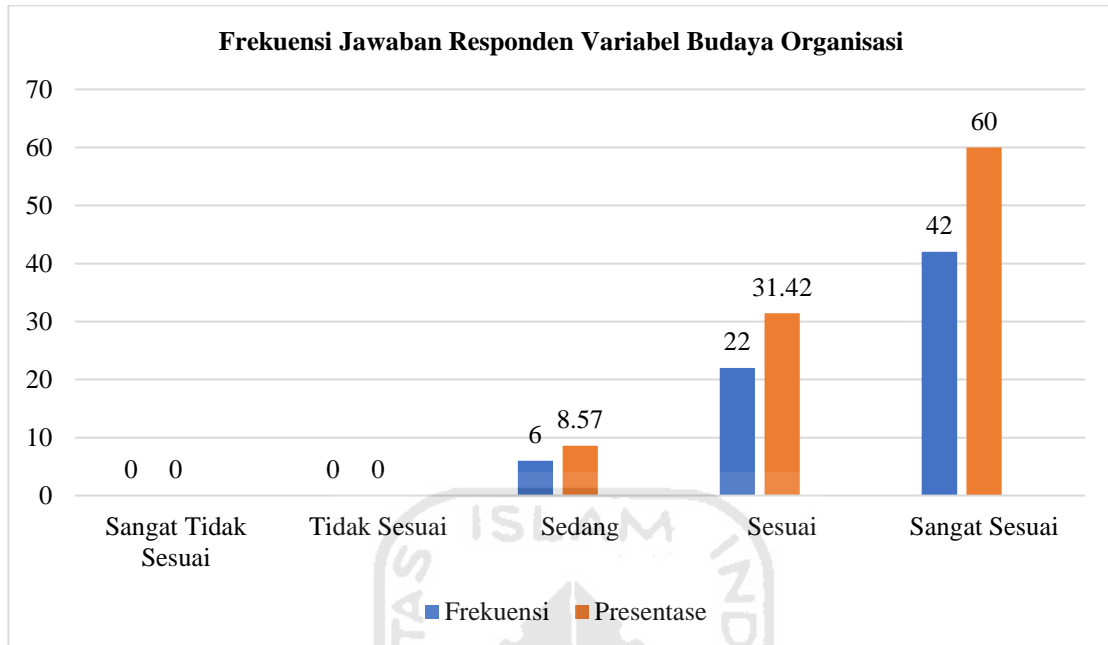
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X2)

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-12	0	0	Sangat Tidak Sesuai
13-24	0	0	Tidak Sesuai
25-36	6	8,57	Sedang
37-48	22	31,42	Sesuai
49-60	42	60	Sangat Sesuai

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada diagram gambar 4.8.



Gambar 4.8 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 70 karyawan perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 6 responden atau 8,57 persen yang memiliki tingkat budaya organisasi sedang, 22 responden atau 31,42 persen yang memiliki tingkat budaya organisasi sesuai, dan 42 responden atau 60 persen yang memiliki tingkat budaya organisasi sangat sesuai.

4.2.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Analisis deskriptif variabel motivasi diukur melalui kuesioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.19.

Tabel 4.19 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Z)

Ekspektasi (<i>Expectations</i>)			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Hasil kerja yang saya lakukan sudah sesuai dengan apa yang saya upayakan	4,242	Sangat Tinggi
2.	Dengan ketrampilan yang saya miliki saya yakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,385	Sangat Tinggi
3.	Saya memiliki petunjuk kerja untuk membantu saya dalam bekerja	4,285	Sangat Tinggi
Mean		4,304	Sangat Tinggi
Perantaraan (<i>Instrumentality</i>)			
4.	Saya mendapat insentif yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	4,085	Tinggi
5.	Saya berkesempatan untuk mendapat kenaikan gaji ketika saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik.	3,885	Tinggi
6.	Atasan akan memuji saya berdasar kinerja yang saya hasilkan	4,114	Tinggi
Mean		4,028	Tinggi
Valensi (<i>Valency</i>)			
7.	Saya yakin akan mendapat imbalan yang saya harapkan ketika saya bekerja dengan baik	4,271	Sangat Tinggi
8.	Saya yakin akan mencapai tujuan yang saya harapkan ketika saya bekerja dengan baik	4,357	Sangat Tinggi
Mean		4,314	Sangat Tinggi
Mean Total		4,215	Tinggi

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat ditemukan bahwa dari 70 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel motivasi sebesar 4,215. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta memiliki tingkat motivasi yang tinggi.

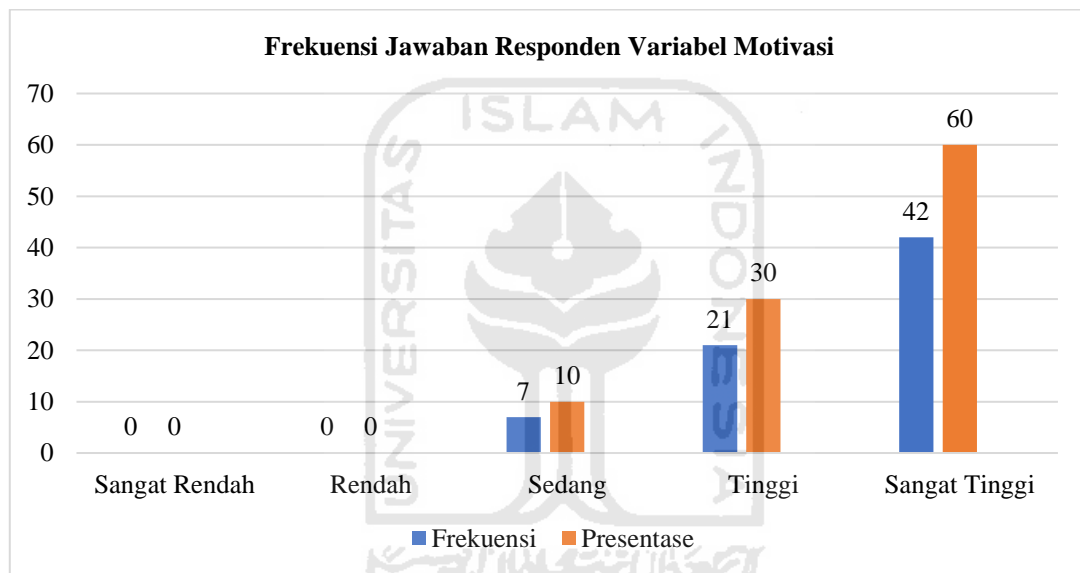
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Motivasi (Z)

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-8	0	0	Sangat Rendah
9-16	0	0	Rendah
17-24	7	10	Sedang
25-32	21	30	Tinggi
33-40	42	60	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi variabel motivasi dapat dilihat pada diagram Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Motivasi

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 70 karyawan perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 7 responden atau 10 persen yang memiliki tingkat motivasi sedang, 21 responden atau 30 persen yang memiliki tingkat motivasi tinggi, dan 42 responden atau 60 persen yang memiliki tingkat motivasi sangat tinggi.

4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan diukur melalui kuesioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.21.

Tabel 4.21 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kualitas (<i>Quality</i>)			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja organisasi	4,442	Sangat Tinggi
2.	Saya mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja	4,271	Sangat Tinggi
3.	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	4,357	Sangat Tinggi
Mean		4,356	Sangat Tinggi
Kuantitas (<i>Quantity</i>)			
4.	Pekerjaan saya dapat diselesaikan sesuai dengan target	4,371	Sangat Tinggi
5.	Saya dapat memenuhi tugas sesuai dengan harapan organisasi	4,342	Sangat Tinggi
6.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada	4,328	Sangat Tinggi
Mean		4,347	Sangat Tinggi
Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)			
7.	Saya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktunya	4,3	Sangat Tinggi
8.	Saya telah bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan	4,371	Sangat Tinggi
9.	Saya selalu tepat waktu pada jam hadir kantor	4,214	Tinggi
Mean		4,295	Sangat Tinggi
Efektifitas Biaya (<i>Cost Effectiveness</i>)			
10.	Saya mampu bekerja dengan kesalahan yang minim	4,257	Sangat Tinggi
11.	Saya mampu bekerja secara efektif	4,3	Sangat Tinggi
Mean		4,278	Sangat Tinggi
Pengawasan (<i>Needs for Supervision</i>)			
12.	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan	4,328	Sangat Tinggi
13.	Saya memiliki kemampuan bekerja tanpa bantuan dari pengawas atau atasan	4,2	Tinggi
14.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan	4,442	Sangat Tinggi
Mean		4,323	Sangat Tinggi
Hubungan Antar Perseorangan (<i>Interpersonal Impact</i>)			
15.	Saya memiliki rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya	4,414	Tinggi
16.	Saya memiliki rekan kerja yang saling menghargai	4,414	Tinggi

	hasil kerja sesama rekan kerja		
17.	Saya memiliki kelompok yang dapat bekerja sama dengan baik	4,442	Sangat Tinggi
Mean		4,423	Sangat Tinggi
Mean Total		4,337	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat ditemukan bahwa dari 70 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel kinerja karyawan sebesar 4,337. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta memiliki tingkat kinerja karyawan yang sangat tinggi.

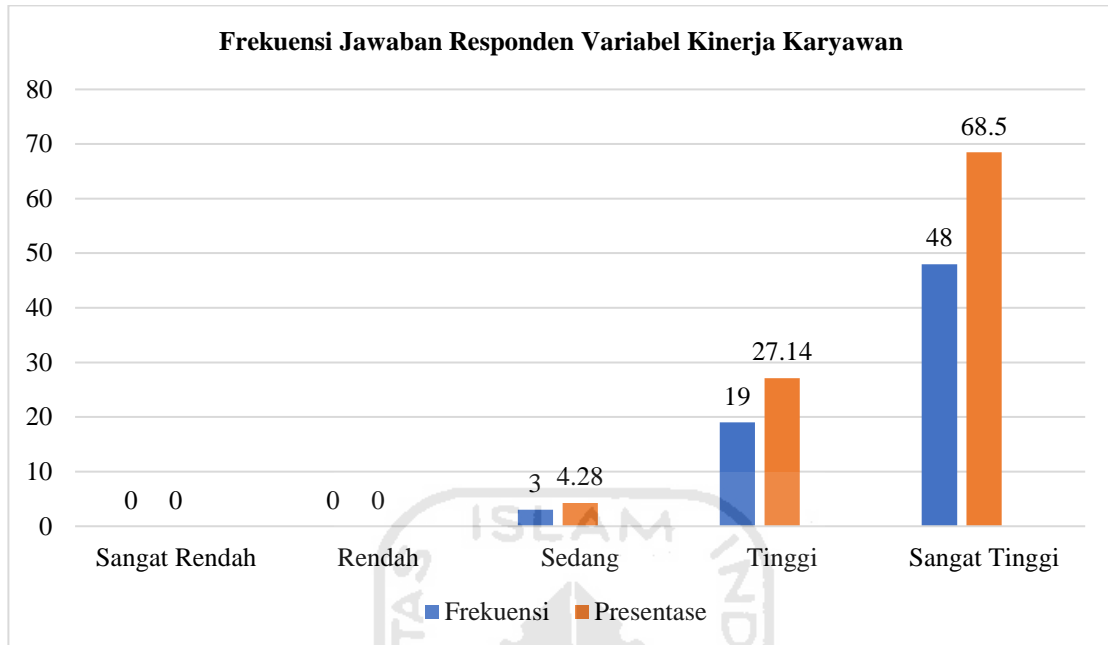
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-17	0	0	Sangat Rendah
18-34	0	0	Rendah
35-51	3	4,28	Sedang
52-68	19	27,14	Tinggi
69-85	48	68,5	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada diagram Gambar 4.10.



Gambar 4.10. Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 70 karyawan perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 3 responden atau 4,28 persen yang memiliki tingkat kinerja karyawan sedang, 19 responden atau 27,14 persen yang memiliki tingkat kinerja karyawan tinggi, dan 48 responden atau 68,5 persen yang memiliki tingkat kinerja karyawan sangat tinggi. Untuk mempermudah dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian dan frekuensi jawaban variabel penelitian maka dapat dilihat rekapitulasi pada Tabel 4.23 dan 4.24.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Kategori
1.	Desain Pekerjaan	4,193	Tinggi
2.	Budaya Organisasi	4,224	Tinggi
3.	Motivasi	4,215	Tinggi
4.	Kinerja Karyawan	4,337	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tabel 4.24 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Desain Pekerjaan		Budaya Organisasi		Motivasi		Kinerja Karyawan	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Sedang	5	7,14	6	8,57	7	10	3	4,28
Tinggi	23	32,8	22	31,42	21	30	19	27,14
Sangat Tinggi	42	60	42	60	42	60	48	68,5

Sumber : Data primer diolah, 2020

4.3 Analisis Kuantitatif

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1 Uji Normalitas

Tabel 4.25 Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen Motivasi

Uji Normalitas 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.33295428
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.063
	Negative	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		.928
Asymp. Sig. (2-tailed)		.355

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel 4.26 Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Uji Normalitas 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22563558
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.059
Kolmogorov-Smirnov Z		.855
Asymp. Sig. (2-tailed)		.458

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dengan adanya penjelasan dari table diatas, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sejumlah 0,200 yang berarti lebih dari 0,05.

4.3.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2016) bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau $VIF \geq 10$. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.25.

Table 4.27 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.551	.190		2.901	.005		
1 Desain Pekerjaan	.177	.083	.195	2.148	.035	.253	3.954
Budaya Organisasi	.180	.084	.196	2.143	.036	.250	4.002
Motivasi	.543	.083	.587	6.515	.000	.257	3.897

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer diolah, 2020

4.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2016) ialah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini, disajikan pada Tabel 4.25.

Tabel 4.28 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.356	.122		2.920	.005
	Desain Pekerjaan	-.052	.053	-.227	-.978	.332
	Budaya Organisasi	.098	.054	.424	1.814	.074
	Motivasi	-.092	.053	-.395	-1.714	.091

a. Dependent Variable: abs_res2

Dari hasil uji Glejser di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi mempunyai nilai lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.1.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Heteroskedastisitas	Uji Multikolinearitas
1.	X1	Normal	Tidak terjadi heteroskedastisitas	3.954 < VIF
2.	X2	Normal	Tidak terjadi heteroskedastisitas	4.002 < VIF
3.	Z	Normal	Tidak terjadi heteroskedastisitas	3.897 < VIF
4.	Y	Normal	Tidak terjadi heteroskedastisitas	-

Sumber : Data primer diolah, 2020

4.3.2 Analisis Regresi Berganda

1. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.448	.273	1.641	.106
	Desain Pekerjaan	.436	.109	.443	.000
	Budaya Organisasi	.456	.110	.459	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

1. Uji Hipotesis

1) Hipotesis 1: Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Motivasi

a. Hipotesis 1

H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel desain pekerjaan terhadap motivasi pada karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel desain pekerjaan terhadap motivasi pada karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi **Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi pada karyawan, terbukti.**

2) Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

a. Hipotesis 2

H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi pada karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi pada karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi **Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi pada karyawan, terbukti.**

2. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.743	.736	.33789

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Desain Pekerjaan

Koefisien determinasi sebesar 0,736, artinya variabel-variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen sebesar 73,6% dan sisanya sebesar 26,4% (100%-73,6%) dipengaruhi variabel lain.

2. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi dan Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	.551	.190	2.901	.005
	Desain Pekerjaan	.177	.083	.195	.035
	Budaya Organisasi	.180	.084	.196	.036
	Motivasi	.543	.083	.587	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

1. Uji Hipotesis

1) Hipotesis 3: Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 3

H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05, maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,035 < 0.05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi **Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan, terbukti.**

2) Hipotesis 4: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 4

H0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05, maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.036 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi **Terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terbukti.**

3) Hipotesis 5: Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 5

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 > 0.05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi **Terdapat pengaruh positif dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, terbukti.**

2. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

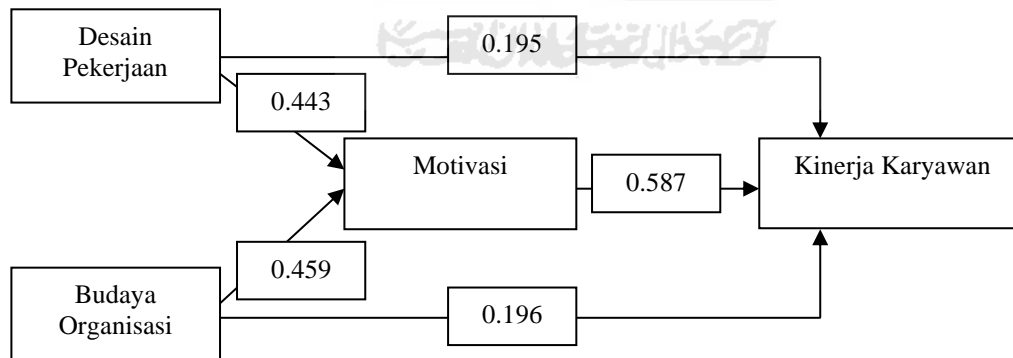
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.929 ^a	.862	.856	.23071

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Desain Pekerjaan, Budaya Organisasi

Koefisien determinasi sebesar 0,856, artinya variabel-variabel independent mampu mempengaruhi variabel dependen sebesar 85,6% dan sisanya sebesar 14,4% (100%-85,6%) dipengaruhi variabel lain.

4.3.3 Analisis Jalur



1. Pengaruh Langsung

1. Desain pekerjaan terhadap motivasi

$$X_1 - Z = 0,443$$

2. Budaya organisasi terhadap motivasi

$$X_2 - Z = 0,459$$

3. Desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan

$$X_1 - Y = 0,195$$

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$X_2 - Y = 0,196$$

5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

$$Z - Y = 0,587$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

1. Desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

$$X_1 - Z - Y = 0,443 \times 0,587 = 0,260$$

2. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

$$X_2 - Z - Y = 0,459 \times 0,587 = 0,269$$

Tabel 4.30. Hasil Uji Analisis Jalur

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
$X_1 - Z$	0,443	0	0,443
$X_2 - Z$	0,459	0	0,459
$X_1 - Y$	0,195	0	0,195
$X_2 - Y$	0,196	0	0,196
$Z - Y$	0,587	0	0,587
$X_1 - Z - Y$	0	0,260	0,260
$X_2 - Z - Y$	0	0,269	0,269

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020

Kesimpulan :

1. Hipotesis 6: Pengaruh Secara Tidak Langsung (Variabel Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi) Lebih Besar Daripada Pengaruh Secara Langsung (Variabel Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan) Pada Karyawan

Desain Pekerjaan mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0.260 dan pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.195. Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang berbunyi **Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan, terbukti.**

2. Hipotesis 7: Pengaruh Secara Tidak Langsung (Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi) Lebih Besar Daripada Pengaruh Secara Langsung (Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan) Pada Karyawan

Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0.269 dan pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.196. Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang berbunyi **Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih**

besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan, terbukti.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.	Terbukti

4.4 Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 70 responden karyawan tetap perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah bertempat kerja di Shopee Indonesia yaitu sebanyak 21 orang, berjenis kelamin perempuan sebanyak 44 orang, berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 70 orang, berpendidikan terakhir sarjana sebanyak 36 orang, berpenghasilan per bulan kurang dari Rp.2000.000 sebanyak 32 orang, dan memiliki masa kerja kurang dari 7 tahun yaitu sebanyak 67 orang.

Karyawan tetap perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta terkait desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variable intervening terbilang bervariasi. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel. Persepsi karyawan terhadap indikator desain pekerjaan (X1) dengan nilai mean 4,193 memperlihatkan hasil yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap karyawan terhadap indikator budaya organisasi (X2) dengan nilai mean 4,224 memperlihatkan hasil yang tinggi. Kemudian persepsi karyawan terhadap indikator motivasi (Z) dengan nilai mean 4,215 memperlihatkan hasil yang tinggi, serta persepsi karyawan terhadap indikator kinerja karyawan (Y) dengan nilai mean 4,337 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi.

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel desain pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Pada pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari

desain pekerjaan terhadap motivasi. Hasil analisis penelitian sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, termasuk riset yang diselesaikan Musadieg *et al* (2018), Rasheed *et al* (2016), Pee dan Lee (2015), Murray dan Michaelides (2015), dan Suri (2016). Hipotesis pertama dalam penelitian ini **terbukti**. Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan memaksimalkan desain pekerjaan tentunya akan meningkatkan motivasi karyawan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan. Dalam desain pekerjaan terdapat *Autonomy, Task significance, Feedback, Skill variety, Task identity* dimana semakin sesuai desain pekerjaan yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Pada pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi. Hasil analisis penelitian sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, termasuk riset yang diselesaikan Sukmayuda *et al* (2019), Sada *et al* (2017), Lolowang *et al* (2019), Hutabarat (2015), dan Adji (2018). Hipotesis kedua dalam penelitian ini **terbukti**. Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan memaksimalkan budaya organisasi tentunya akan meningkatkan motivasi karyawan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan. Dalam budaya organisasi terdapat *Involvement,*

Consistency, Adaptability, Mission dimana semakin sesuai budaya organisasi yang ada maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel desain pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.035 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, termasuk riset yang diselesaikan Aroosiya dan Ali (2018), Isichei dan Ayandele (2017), Raharjo *et al* (2018), Siengthai dan Ngarm (2016), dan Zareen *et al* (2013). Hipotesis ketiga dalam penelitian ini **terbukti**. Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan memaksimalkan desain pekerjaan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam desain pekerjaan terdapat aspek *Autonomy, Task significance, Feedback, Skill variety, Task identity* dimana semakin sesuai desain pekerjaan yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.036 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, termasuk riset yang diselesaikan

Farhani (2019), Sinaga *et al* (2018), Parashakti (2018), Maamari dan Saheb (2018), dan Pawirosumarto *et al* (2017). Hipotesis keempat dalam penelitian ini **terbukti**.

Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan memaksimalkan budaya organisasi tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam budaya organisasi terdapat aspek *Involvement, Consistency, Adaptability, Mission* dimana semakin sesuai budaya organisasi yang ada maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, termasuk riset yang diselesaikan Haji (2018), Arifin (2018), Maria (2019), Roni *et al* (2018), dan Rita (2017). Hipotesis kelima dalam penelitian ini **terbukti**. Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan motivasi tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam motivasi terdapat aspek *Expectations, Instrumentality, Valency* dimana semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Dengan melihat hasil dari analisis jalur yaitu, Pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar

daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan dibuktikan dengan nilai $0,260 > 0,195$. Maka dari itu hipotesis 6 **terbukti**. Selain itu, hasil dari analisis jalur Pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan juga dibuktikan dengan nilai $0,269 > 0,196$. Maka dari itu hipotesis 7 juga **terbukti**.

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel desain pekerjaan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan aktif di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan teori desain pekerjaan dari Hackman and Oldham (1976), teori budaya organisasi oleh Denison (1990), teori motivasi oleh Vroom (1964), dan teori kinerja karyawan oleh Bernardin & Russel (1993). Alasan pemilihan teori-teori tersebut dikarenakan banyaknya literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut. Selain itu, teori-teori tersebut dianggap paling relevan untuk digunakan pada objek penelitian ini. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa tujuh hipotesis secara keseluruhan terbukti, hal ini searah dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan peneliti untuk meneliti variabel yang sama. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di sektor

industri, perbankan, maupun sektor swasta, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika penelitian dilakukan dengan mengubah alur regresi, memilih obyek penelitian yang berbeda, dan menggunakan teori yang berbeda dibanding dengan penelitian terdahulu akan tetapi terdapat kesamaan pada hasil penelitian.

Menurut Dessler (2010), kinerja ialah representasi perbandingan antara prestasi aktual karyawan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan tersebut. Hasil dari penelitian sesuai dengan pendapat dari Dessler (2010) dimana tentu prestasi yang diharapkan seorang karyawan akan berasal dari factor-faktor seperti desain pekerjaan, budaya organisasi, maupun motivasi yang ada di dalam suatu perusahaan dan ditanamkan dengan baik kepada karyawan. Menurut Denison (2011), budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip tersebut. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Denison (2011) bahwa budaya organisasi yang kuat ditanamkan di dalam suatu organisasi akan meningkatkan motivasi karyawan di dalam pekerjaan. Hal ini juga akan meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006), motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat Malayu S.P Hasibuan (2006) yang menunjukkan bahwa motivasi

yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan dan dapat melakukan pekerjaan sesuai tujuan yang telah ditentukan dengan memahami daya maupun potensi seorang karyawan itu sendiri. Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan berkaitan dengan mengatur pekerjaan, tugas dari tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2006) bahwa suatu desain pekerjaan yang baik akan meningkatkan motivasi maupun kinerja karyawan di dalam suatu unit kerja dan tentu akan meningkatkan produktifitas perusahaan secara keseluruhan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada karyawan perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.
7. Terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) pada karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Diharapkan perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta tetap dapat terus menjaga kinerja karyawan melalui berbagai inovasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik.
2. Perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta diharapkan dapat menjaga desain pekerjaan, yang telah tergolong baik agar karyawan tetap dapat berkontribusi secara positif untuk dapat memajukan kinerja perusahaan dan organisasi dikemudian hari. Contohnya ialah dengan adanya otonomi maupun variasi tugas yang membuat karyawan merasa penting dan dihargai untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja seorang karyawan.
3. Perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi yang telah tertanam dengan baik. Contohnya yaitu dengan adanya kepemimpinan perusahaan yang secara jelas menetapkan tujuan-tujuannya, memberikan penghargaan kepada karyawan setiap melakukan prestasi yang menguntungkan perusahaan, dan juga dapat memanfaatkan teknologi yang telah berkembang untuk dapat memenangkan persaingan di era sekarang.
4. Perusahaan *e-commerce* di Yogyakarta diharapkan dapat mengembangkan kembali bagaimana motivasi karyawan yang ada. Contohnya ialah dengan memberikan karyawan inspirasi dalam bekerja, memberikan umpan balik yang dapat membangun

karyawan dalam berpikir maupun bekerja, dan menyampaikan perkembangan terkait bisnis yang telah berjalan sehingga karyawan merasa dihargai dan dianggap.



DAFTAR PUSTAKA

Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance . *International Education Studies*, Vol. 8, No. 1.

Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Armstrong, M 1990, *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (S. Cikmat, & Haryanto, Penerj.) Jakarta, PT Alex Media Komputindo.

Armstrong, M 2004, *Performance Management*, 1th edn, (T. Setiawan, Penerj.), Yogyakarta, Tugu Publisher.

Aroosiya., A. H. (2018). Impact of Job Design on Employees' Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, Volume VIII No. 1.

Bernadin, HJ & Russel, JEA 1993, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, New York, Mc Graw Hill Companies.

Bohlander & Snell. 2013. *Managing Human Resources*. Ohio: South-Western College Pub.

Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning

Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Creswell, JW 2010, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan mixed*, 3th edn, cet 1, (A. Fawaid, Penerj), Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Denison, D. R. (1990). *Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (B. Mollan, Penerj., 7th ed.) Jakarta: Prehallindo.

Dessler, G. (2010). *Manajemen SDM* (P. Rahatu. Penerj., 10th ed.). Jakarta: PT Indeks Jakarta.

Dessler, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

Farhani. (2019). Building Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 52-56.

Fernandes, A. A. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International Journal of Law and Management*, pp. 1087-1096.

Ghozali, I 2011, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19, cet.5, Semarang, Badan Penerbit UNDIP Semarang.

Ghozali, I 2016, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, cet.7, Semarang, Badan Penerbit UNDIP Semarang.

Ghozali, I. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Cetakan III. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.

Haji, W. H. (2018). Determinants of Work Motivation and it's Implication on Performance of Permanent Lecturers of Private Universities with Accreditation Institution A in Kopertis Region III. *International Review of Management and Marketing*, 8-14.

Handoko, H. (2014). Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia. Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA Anggota IKAPI.

Hasibuan 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT Bumi Aksara.

Henry, Simamora, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YKPN.

Hutabarat, W. (2015). Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction. *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 18.

Isichei, E. E. (2017). Operational Work System Design and Staff Performance in the Nigerian Construction Industry . *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 5, No. 1.

Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.

Lolowang, N. L. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and Perspectives in Management*, Volume 17.

Luthans, F 2006, Perilaku Organisasi, 10th edn, (V. A. Yuwono, et al, Penerj.), Yogyakarta, ANDI.

Maamari, B. E. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, pp. 630-651.

Maria, E. (2019). The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation. *International Review of Management and Marketing*, 133-140.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010) Human Resource Management. 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio.

Mathis, RL & Jacson, JH 2006, Human Resource Management, 10th edn, (D. Angelica, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.

- Murray, M. K. (2015). Workplace design Conceptualizing and measuring workplace characteristics for motivation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, pp. 224-243.
- Musadieg, M. A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, pp. 452-469.
- Nugroho, BA, 2005, Strategi Jitu Memilih Statistik Penelitian dengan SPSS, 1th edn, Yogyakarta, ANDI.
- Parashakti, R. D. (2018). Motivation of Work and Organizational Culture on Employees' Performance. *European Research Studies Journal*, pp. 253-264.
- Pawirosumarto, S. S. (2017). The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*, p. 000.
- Pee, L. G. (2015). Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management*, 679-690.
- Raharjo, K. N. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 1346-1367.

- Rasheed, M. I. (2016). Factors affecting teachers' motivation An HRM challenge for public sector higher educational institutions of Pakistan (HEIs). *International Journal of Educational Management*, pp. 101-114.
- Rita, M. P. (2017). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, pp. 953-964.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Rivai, V., dan Sagala, E., J. (2009). *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Robbins, S. & T. Judge (2013), *Organizational Behaviour*. 15th Edition. USA: Prentice Hall.
- Robbins, S., P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep; Kontroversi:Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, SP, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, 5th edn, Hilda, & D Sartika Penerj, Jakarta, Erlangga.

- Roni, K. R. (2018). Determination of Work Motivation and its Implication on Employee Performance Secretariat of Kpu Se-Province Jambi . *International Review of Management and Marketing*, 72-77.
- Sada, M. A. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, pp. 163-188.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sedarmayanti 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, cet ke-2, Bandung, PTRefika Aditama.
- Sekaran, U & Bougie, R 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan –Keahlian*, 6 th edn, buku ke-1, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran, U & Bougie, R 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, 4th edn, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2009) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., Hoboken.
- Siengthai, S. P.-N. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, pp. 162-180.

Sinaga, H. G. (2018). Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. Adhya Tirta Batam. *International Review of Management and Marketing*, 15-23.

Sugiyono 2007, Statistik untuk Penelitian, cet.11, Bandung, ALFABETA.

Sugiyono 2017, Metode Penelitian Manajemen, cet.4, Bandung, CV Alfabeta.

Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

Sukmayuda, D. N. (2019). Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang. *International Review of Management and Marketing*, 117-122.

Suri, S. (2016). REPERCUSSION OF JOB DESIGN ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE. *International Journal in Management and Social Science*, Vol.04 Issue-12.

Vroom, V. (1964) Work and Motivation. Wiley and Sons, New York.

Zareen, M. K. (2013). Job Design and Employee Performance: the Moderating Role. *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.5.

LAMPIRAN



Lampiran 1
Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Dengan hormat,

Saya yang bertasya tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia.

Nama : Andre Rudy Saputra
NIM : 16311251
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data untuk menyusun skripsi dengan judul “**Pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan E-commerce di Yogyakarta**”, maka dengan segala kerendahan hati saya memohon kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi semua pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji **pengaruh desain pekerjaan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan e-commerce Yogyakarta**. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian dan tidak akan mempengaruhi penilaian organisasi terhadap kinerja Bapak/Ibu. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan kontribusi yang berharga bagi peneliti dan usaha untuk memajukan organisasi.

Atas perhatian Bapak/Ibu saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,

Andre Rudy Saputra



A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/ Pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari jawaban pada salah satu jawaban berikut :

1. Nama : (jika berkenan)
2. Tempat Kerja :
3. Bidang Kerja :
4. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
5. Usia :
 - a. Kurang dari 30 tahun
 - b. 31-35 tahun
 - c. 36-40 tahun
 - d. 41-45 tahun
 - e. Lebih dari 45 tahun
6. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1/S2/S3)
7. Penghasilan Per bulan :
 - a. Kurang dari Rp 2.000.000
 - b. Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000
 - c. Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000
 - d. Lebih dari Rp 4.000.000

8. Masa Kerja :

- a. Kurang dari 7 tahun
- b. 7 - 12 tahun
- c. 12 - 17 tahun
- d. Lebih dari 17 tahun

B. Petunjuk Pengisian

1. **Baca dan pahami**lah pernyataan-pernyataan yang tersedia di mana setiap pernyataan terdapat **lima pilihan jawaban**.
2. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/Ibu/Saudara alami di tempat kerja dengan hanya satu jawaban setiap pertanyaan.
3. Mohon untuk dapat memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh rasa tanggung jawab.

Contoh :

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
00	Kerabat kerja memotivasi saya untuk bekerja lebih giat	5	4	3	2	1

A. Desain Pekerjaan

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

5 = Sangat setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kurang Setuju (KS)

2 = Tidak setuju (TS)

1 = Sangat tidak setuju (STS)

Otonomi (*Autonomy*)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.1	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk memutuskan sendiri cara melakukan pekerjaan.	5	4	3	2	1
1.2	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
1.3	Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan inisiatif dan penilaian pribadi dalam bekerja	5	4	3	2	1

Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.4	Hasil pekerjaan saya kemungkinan besar akan memengaruhi kehidupan atau kesejahteraan orang lain secara signifikan.	5	4	3	2	1
1.5	Pekerjaan saya dipengaruhi oleh seberapa baik pekerjaan itu dilakukan.	5	4	3	2	1
1.6	Pekerjaan saya memiliki dampak yang lebih luas dan berkelanjutan	5	4	3	2	1

Umpan Balik (*Feedback*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
----	------------	----	---	---	----	-----

1.7	Hasil pekerjaan menunjukkan seberapa baik saya melakukan tugas saya	5	4	3	2	1
-----	---	---	---	---	---	---

1.8	Atasan saya memberi umpan balik atas pekerjaan saya dengan jelas	5	4	3	2	1
1.9	Atasan saya memberi umpan balik pada setiap pekerjaan saya	5	4	3	2	1

Keragaman Keterampilan (*Skill Variety*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.10	Saya dituntut untuk melakukan banyak hal yang berbeda di tempat kerja	5	4	3	2	1
1.11	Pekerjaan saya membutuhkan keterampilan yang berbeda untuk tiap tugasnya	5	4	3	2	1
1.12	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keahlian yang saya miliki	5	4	3	2	1

Identitas Tugas (*Task Identity*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.13	Saya memiliki pekerjaan dengan identifikasi tugas yang jelas.	5	4	3	2	1
1.14	Saya diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya mulai dari awal hingga akhir.	5	4	3	2	1
1.15	Saya menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir.	5	4	3	2	1

B. Budaya Organisasi

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

5 = Sangat setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kurang Setuju (KS)

2 = Tidak setuju (TS)

1 = Sangat tidak setuju (STS)

Keterlibatan (*Involvement*)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
2.1	Saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi	5	4	3	2	1
2.2	Saya memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat	5	4	3	2	1
2.3	Saya dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi	5	4	3	2	1

Konsistensi (*Consistency*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
2.4	Dalam bertindak, saya berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi	5	4	3	2	1
2.5	Saya mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi	5	4	3	2	1
2.6	Saya dapat menjalankan kebijakan organisasi dengan disiplin	5	4	3	2	1

Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
----	------------	----	---	---	----	-----

2.7	Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal	5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

2.8	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi di dalam internal organisasi	5	4	3	2	1
-----	---	---	---	---	---	---

2.9	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi	5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

Misi (*Mission*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
2.10	Organisasi mengarahkan saya untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi	5	4	3	2	1
2.11	Saya memahami fungsi dan tugas saya di dalam organisasi	5	4	3	2	1
2.12	Saya paham dengan hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi	5	4	3	2	1

C. Motivasi

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

5 = Sangat setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kurang Setuju (KS)

2 = Tidak setuju (TS)

1 = Sangat tidak setuju (STS)

Ekspektasi (*Expectations*)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
----	------------	----	---	----	----	-----

3.1	Hasil kerja yang saya lakukan sudah sesuai dengan apa yang saya upayakan	5	4	3	2	1
3.2	Dengan ketrampilan yang saya miliki saya yakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1
3.3	Saya memiliki petunjuk kerja untuk membantu saya dalam bekerja	5	4	3	2	1
Perantaraan (<i>Instrumentality</i>)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
3.4	Saya mendapat insentif yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
3.5	Saya berkesempatan untuk mendapat kenaikan gaji ketika saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik.	5	4	3	2	1
3.6	Atasan akan memuji saya berdasar kinerja yang saya hasilkan	5	4	3	2	1
Valensi (<i>Valency</i>)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
3.7	Saya yakin akan mendapat imbalan yang saya harapkan ketika saya bekerja dengan baik	5	4	3	2	1
3.8	Saya yakin akan mencapai tujuan yang saya harapkan ketika saya bekerja dengan baik	5	4	3	2	1

D. Kinerja Karyawan

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

5 = Sangat setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kurang Setuju (KS)

2 = Tidak setuju (TS)

1 = Sangat tidak setuju (STS)

Kualitas (*Quality*)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
4.1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja organisasi	5	4	3	2	1
4.2	Saya mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja	5	4	3	2	1
4.3	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	5	4	3	2	1

Kuantitas (*Quantity*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4.4	Pekerjaan saya dapat diselesaikan sesuai dengan target	5	4	3	2	1
4.5	Saya dapat memenuhi tugas sesuai dengan harapan organisasi	5	4	3	2	1
4.6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada	5	4	3	2	1

Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
----	------------	----	---	---	----	-----

4.7	Saya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktunya	5	4	3	2	1
4.8	Saya telah bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan	5	4	3	2	1
4.9	Saya selalu tepat waktu pada jam hadir kantor	5	4	3	2	1
Efektifitas Biaya (<i>Cost Effectiveness</i>)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4.10	Saya mampu bekerja dengan kesalahan yang minim	5	4	3	2	1
4.11	Saya mampu bekerja secara efektif	5	4	3	2	1
Pengawasan (<i>Need for Supervision</i>)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4.12	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan	5	4	3	2	1
4.13	Saya memiliki kemampuan bekerja tanpa bantuan dari pengawas atau atasan	5	4	3	2	1
4.14	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan					
Hubungan Antar Perseorangan (<i>Interpersonal Impact</i>)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4.15	Saya memiliki rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya	5	4	3	2	1

4.16	Saya memiliki rekan kerja yang saling menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
4.17	Saya memiliki kelompok yang dapat bekerja sama dengan baik	5	4	3	2	1



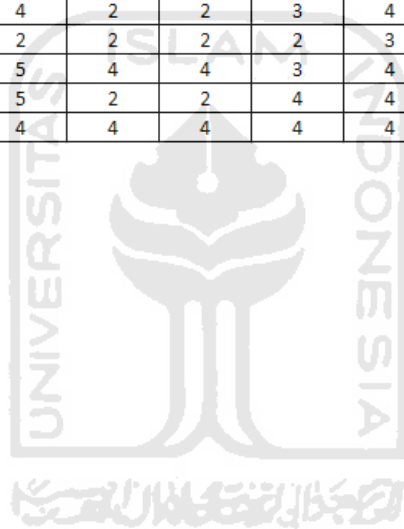
Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

1. Desain Pekerjaan

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1
4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	57
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	69
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	63
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	58
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	70
5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	70
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	69
3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	54
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	54
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	65
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	68
5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	69
4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	63
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	5	4	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4	5	5	52
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	67
5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	65
4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	58
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	70
3	4	2	5	5	5	5	4	4	3	2	4	5	5	4	60
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	65
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	65
4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	63
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	73
4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	73
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	71
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	68
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	5	4	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4	5	5	52
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	62
3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	51

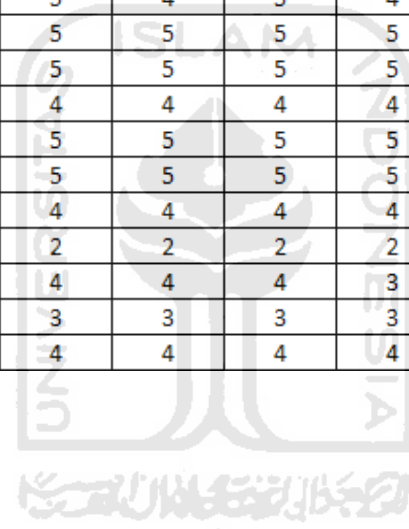
5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	68
3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	63
4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	51
2	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
1	1	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	59
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	47
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	71
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
2	3	3	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	48
3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	36
4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	58
3	2	4	3	5	4	5	2	2	4	4	3	3	4	3	51
3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	48



2. Budaya Organisasi

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2
4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	50
4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	47
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	47
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	56
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	45
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	37
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	52
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	55
5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	52
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	45
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	52
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	50
3	3	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	50
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	57
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
5	5	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	53
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	54
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	45
5	5	1	4	4	4	3	3	4	4	4	5	46
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	51
5	5	1	4	4	4	3	3	4	4	4	5	46
2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	36
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	45
4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	56
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	55

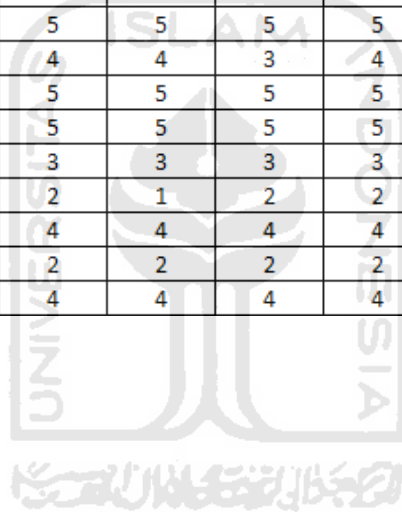
5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	53
2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	55
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	45
2	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	52
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	39
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	5	3	29
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48



3. Motivasi

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z
3	4	5	4	3	3	4	3	29
4	4	4	4	5	5	5	4	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	5	4	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	4	4	33
4	4	5	5	4	4	5	5	36
5	5	5	4	4	4	4	5	36
5	5	5	3	3	5	5	5	36
4	4	4	3	3	3	4	4	29
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	3	4	4	3	4	4	30
4	4	5	4	4	5	4	4	34
4	5	5	5	5	5	5	5	39
4	5	4	4	4	4	5	5	35
4	4	3	3	3	4	4	4	29
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	4	5	4	3	3	4	32
5	4	5	5	4	4	5	5	37
3	4	4	3	4	5	4	3	30
5	4	4	4	5	4	5	5	36
5	5	5	3	1	3	4	4	30
4	5	4	5	5	5	5	5	38
4	5	3	5	3	5	5	5	35
5	4	5	4	5	4	5	5	37
4	5	5	5	5	5	5	5	39
4	5	4	5	5	5	5	5	38
5	3	4	4	5	3	5	4	33
5	4	5	4	5	3	4	5	35
3	4	3	4	3	5	4	4	30
5	5	5	3	1	3	4	4	30
4	5	5	5	5	4	4	5	37
5	5	5	3	1	3	4	4	30
2	2	2	3	2	5	3	4	23
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	5	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	5	4	5	4	4	34
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	4	4	4	4	4	4	4	31
5	4	4	5	4	3	3	4	32
4	3	4	4	3	4	4	4	30
3	3	3	3	3	3	3	3	24
5	5	4	3	3	4	4	4	32
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	2	2	2	4	4	28

5	5	4	4	4	4	5	5	36
3	5	4	3	4	4	4	4	31
5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	4	5	4	5	5	5	5	36
4	4	4	4	4	3	4	3	30
4	4	4	4	2	3	2	4	27
3	3	3	3	3	3	3	3	24
5	5	4	5	5	4	5	5	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	4	5	5	5	5	5	38
4	4	4	3	2	4	3	4	28
4	5	4	5	5	5	5	5	38
4	5	4	5	5	5	5	5	38
4	5	4	5	5	5	5	5	38
4	4	4	4	4	3	4	4	31
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	4	2	1	2	2	2	19
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	3	2	2	2	2	3	23
5	4	5	4	4	4	4	4	34



4. Kinerja Karyawan

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y
4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	5	3	4	4	65
5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	69
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	71
4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	71
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	81
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	65
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	65
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	79
4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	71
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	68
5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	76
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	69
5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	68
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	76
5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	74
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	79

4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81
5	5	5	5	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	71
4	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	74
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	79
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	69
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	74
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	69
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	71
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	5	4	4	3	64
4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	72
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
4	3	5	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	68
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	81
5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	82
4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	65
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	55
4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68

Lampiran 3
Hasil Uji Validitas Variabel Desain Pekerjaan

		Correlations															
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.736**	.643**	.624**	.487**	.623**	.442**	.538**	.476**	.512**	.573**	.590**	.519**	.565**	.536**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.2	Pearson Correlation	.736**	1	.407**	.471**	.342**	.511**	.415**	.462**	.394**	.354**	.424**	.480**	.454**	.536**	.547**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.004	.000	.000	.000	.001	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.3	Pearson Correlation	.643**	.407**	1	.546**	.558**	.610**	.522**	.664**	.571**	.568**	.660**	.718**	.644**	.619**	.595**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.4	Pearson Correlation	.624**	.471**	.546**	1	.656**	.715**	.520**	.715**	.716**	.573**	.545**	.660**	.628**	.552**	.378**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.5	Pearson Correlation	.487**	.342**	.558**	.656**	1	.661**	.728**	.669**	.593**	.653**	.525**	.607**	.683**	.576**	.536**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.6	Pearson Correlation	.623**	.511**	.610**	.715**	.661**	1	.642**	.591**	.576**	.635**	.606**	.739**	.627**	.614**	.541**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.7	Pearson Correlation	.442**	.415**	.522**	.520**	.728**	.642**	1	.588**	.484**	.506**	.537**	.530**	.596**	.654**	.449**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.8	Pearson Correlation	.538**	.462**	.664**	.715**	.669**	.591**	.588**	1	.800**	.736**	.667**	.686**	.665**	.653**	.557**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

X1.9	Pearson Correlation	.476**	.394**	.571**	.716**	.593**	.576**	.484**	.800**	1	.699**	.591**	.573**	.530**	.483**	.452**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.10	Pearson Correlation	.512**	.354**	.568**	.573**	.653**	.635**	.506**	.736**	.699**	1	.689**	.699**	.520**	.461**	.440**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.11	Pearson Correlation	.573**	.424**	.660**	.545**	.525**	.606**	.537**	.667**	.591**	.689**	1	.646**	.523**	.556**	.569**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.12	Pearson Correlation	.590**	.480**	.718**	.660**	.607**	.739**	.530**	.686**	.573**	.699**	.646**	1	.769**	.690**	.686**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.13	Pearson Correlation	.519**	.454**	.644**	.628**	.683**	.627**	.596**	.665**	.530**	.520**	.523**	.769**	1	.722**	.742**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.14	Pearson Correlation	.565**	.536**	.619**	.552**	.576**	.614**	.654**	.653**	.483**	.461**	.556**	.690**	.722**	1	.639**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.15	Pearson Correlation	.536**	.547**	.595**	.378**	.536**	.541**	.449**	.557**	.452**	.440**	.569**	.686**	.742**	.639**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1	Pearson Correlation	.766**	.652**	.794**	.800**	.785**	.827**	.728**	.854**	.771**	.778**	.778**	.856**	.810**	.787**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

		Correlations												
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.720**	.456**	.581**	.553**	.596**	.509**	.579**	.495**	.580**	.453**	.634**	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.2	Pearson Correlation	.720**	1	.383**	.538**	.594**	.666**	.462**	.499**	.471**	.556**	.492**	.673**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.3	Pearson Correlation	.456**	.383**	1	.485**	.531**	.500**	.568**	.630**	.499**	.475**	.441**	.394**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.4	Pearson Correlation	.581**	.538**	.485**	1	.715**	.771**	.688**	.665**	.649**	.699**	.653**	.689**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.5	Pearson Correlation	.553**	.594**	.531**	.715**	1	.776**	.684**	.699**	.718**	.718**	.558**	.704**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.6	Pearson Correlation	.596**	.666**	.500**	.771**	.776**	1	.737**	.754**	.668**	.803**	.723**	.788**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.7	Pearson Correlation	.509**	.462**	.568**	.688**	.684**	.737**	1	.815**	.704**	.765**	.616**	.625**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.8	Pearson Correlation	.579**	.499**	.630**	.665**	.699**	.754**	.815**	1	.683**	.823**	.692**	.643**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.9	Pearson Correlation	.495**	.471**	.499**	.649**	.718**	.668**	.704**	.683**	1	.719**	.636**	.661**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.10	Pearson Correlation	.580**	.556**	.475**	.699**	.718**	.803**	.765**	.823**	.719**	1	.777**	.815**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

X2.11	Pearson Correlation	.453**	.492**	.441**	.653**	.558**	.723**	.616**	.692**	.636**	.777**	1	.735**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.12	Pearson Correlation	.634**	.673**	.394**	.689**	.704**	.788**	.625**	.643**	.661**	.815**	.735**	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2	Pearson Correlation	.744**	.719**	.697**	.826**	.844**	.888**	.836**	.872**	.811**	.879**	.779**	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

		Correlations								
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.516**	.596**	.274 [†]	.223	.120	.384**	.518**	.564**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.021	.064	.321	.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.2	Pearson Correlation	.516**	1	.569**	.382**	.324**	.428**	.614**	.679**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.006	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.3	Pearson Correlation	.596**	.569**	1	.305 [†]	.288 [†]	.267 [†]	.504**	.520**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.010	.016	.025	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.4	Pearson Correlation	.274 [†]	.382**	.305 [†]	1	.804**	.552**	.614**	.618**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.021	.001	.010		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.5	Pearson Correlation	.223	.324**	.288 [†]	.804**	1	.570**	.693**	.599**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.064	.006	.016	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.6	Pearson Correlation	.120	.428**	.267 [†]	.552**	.570**	1	.693**	.678**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.321	.000	.025	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.7	Pearson Correlation	.384**	.614**	.504**	.614**	.693**	.693**	1	.802**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z.8	Pearson Correlation	.518**	.679**	.520**	.618**	.599**	.678**	.802**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Z	Pearson Correlation	.564**	.711**	.634**	.792**	.797**	.732**	.883**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.716**	.661**	.770**	.669**	.582**	.710**	.678**	.545**	.779**	.647**	.678**	.686**	.701**	.663**	.628**	.671**	.825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.2	Pearson Correlation	.716**	1	.601**	.715**	.607**	.636**	.691**	.628**	.627**	.747**	.722**	.642**	.691**	.555**	.600**	.529**	.614**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.3	Pearson Correlation	.661**	.601**	1	.674**	.662**	.604**	.664**	.790**	.497**	.647**	.633**	.584**	.683**	.652**	.697**	.604**	.563**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.4	Pearson Correlation	.770**	.715**	.674**	1	.767**	.622**	.775**	.748**	.682**	.774**	.775**	.797**	.832**	.725**	.767**	.681**	.666**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.5	Pearson Correlation	.669**	.607**	.662**	.767**	1	.726**	.784**	.758**	.635**	.827**	.754**	.748**	.801**	.714**	.725**	.788**	.658**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.6	Pearson Correlation	.582**	.636**	.604**	.622**	.726**	1	.699**	.627**	.615**	.755**	.729**	.590**	.756**	.664**	.567**	.677**	.577**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.7	Pearson Correlation	.710**	.691**	.664**	.775**	.784**	.699**	1	.768**	.703**	.805**	.725**	.727**	.749**	.727**	.709**	.649**	.639**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.8	Pearson Correlation	.678**	.628**	.790**	.748**	.758**	.627**	.768**	1	.516**	.711**	.712**	.732**	.788**	.720**	.782**	.681**	.693**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.9	Pearson Correlation	.545**	.627**	.497**	.682**	.635**	.615**	.703**	.516**	1	.724**	.727**	.566**	.690**	.490**	.541**	.541**	.582**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.10	Pearson Correlation	.779**	.747**	.647**	.774**	.827**	.755**	.805**	.711**	.724**	1	.750**	.695**	.842**	.681**	.711**	.691**	.734**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Y.11	Pearson Correlation	.647**	.722**	.633**	.775**	.754**	.729**	.725**	.712**	.727**	.750**	1	.671**	.775**	.639**	.681**	.679**	.668**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.12	Pearson Correlation	.678**	.642**	.584**	.797**	.748**	.590**	.727**	.732**	.566**	.695**	.671**	1	.767**	.746**	.650**	.568**	.585**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.13	Pearson Correlation	.686**	.691**	.683**	.832**	.801**	.756**	.749**	.788**	.690**	.842**	.775**	.767**	1	.671**	.648**	.601**	.671**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.14	Pearson Correlation	.701**	.555**	.652**	.725**	.714**	.664**	.727**	.720**	.490**	.681**	.639**	.746**	.671**	1	.651**	.679**	.660**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.15	Pearson Correlation	.663**	.600**	.697**	.767**	.725**	.567**	.709**	.782**	.541**	.711**	.681**	.650**	.648**	.651**	1	.725**	.732**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.16	Pearson Correlation	.628**	.529**	.604**	.681**	.788**	.677**	.649**	.681**	.541**	.691**	.679**	.568**	.601**	.679**	.725**	1	.738**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y.17	Pearson Correlation	.671**	.614**	.563**	.666**	.658**	.577**	.639**	.693**	.582**	.734**	.668**	.585**	.671**	.660**	.732**	.738**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y	Pearson Correlation	.825**	.794**	.785**	.897**	.887**	.802**	.880**	.865**	.757**	.906**	.864**	.826**	.891**	.818**	.831**	.802**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4

Hasil Uji Reliabilitas

1. Desain Pekerjaan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	15

2. Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.942	12

3. Motivasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	8

4. Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.973	17

Lampiran 5
Hasil Analisis Kuantitatif

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.448	.273		1.641	.106
	Desain Pekerjaan	.436	.109	.443	4.017	.000
	Budaya Organisasi	.456	.110	.459	4.161	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.743	.736	.33789

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Desain Pekerjaan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.551	.190		2.901	.005
	Desain Pekerjaan	.177	.083	.195	2.148	.035
	Budaya Organisasi	.180	.084	.196	2.143	.036
	Motivasi	.543	.083	.587	6.515	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.929 ^a	.862	.856	.23071

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Desain Pekerjaan, Budaya Organisasi

Lampiran 6
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.33295428
	Absolute	.111
Most Extreme Differences	Positive	.063
	Negative	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		.928
Asymp. Sig. (2-tailed)		.355

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22563558
	Absolute	.102
Most Extreme Differences	Positive	.102
	Negative	-.059
Kolmogorov-Smirnov Z		.855
Asymp. Sig. (2-tailed)		.458

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.551	.190		2.901	.005		
1 Desain Pekerjaan	.177	.083	.195	2.148	.035	.253	3.954
Budaya Organisasi	.180	.084	.196	2.143	.036	.250	4.002
Motivasi	.543	.083	.587	6.515	.000	.257	3.897

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.356	.122		2.920	.005	
1 Desain Pekerjaan	-.052	.053	-.227	-.978	.332	
Budaya Organisasi	.098	.054	.424	1.814	.074	
Motivasi	-.092	.053	-.395	-1.714	.091	

a. Dependent Variable: abs_res2

Lampiran 7
Biodata Peneliti



Nama : Andre Rudy Saputra
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 14 Mei 1998
NIM : 16311251
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat : Jalan Tegal Melati No 65 A, Sinduadi, Mlati,
Sleman, Yogyakarta
Pendidikan Formal :
1. 2005 – 2008 : SDN Sleman 1
2. 2008 – 2010 : SDN Maguwoharjo 1
3. 2010 – 2013 : SMPN 1 Depok
4. 2013 – 2016 : SMAN 2 Ngaglik
5. 2016 – 2020 : Universitas Islam Indonesia
Email : Andresyahputra358@gmail.com