

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perilaku organisasi yaitu suatu studi pemahaman, prediksi, dan pengelolaan terkait perilaku manusia di dalam organisasi (Tewal, 2017). Perilaku organisasi juga menjelaskan perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang mana perilaku tersebut dapat mempengaruhi kinerja manusia dalam organisasi (Triatna, 2015). Dalam persaingan bisnis yang kian meningkat, pemahaman terkait perilaku organisasi menjadi urgensi utama dalam menghadapi berbagai tantangan. Perilaku organisasi dapat membantu perusahaan memprediksi respons karyawan terhadap pekerjaannya sehingga perusahaan dapat mengelola karyawannya dengan baik. Faktor-faktor seperti motivasi dan kepuasan menjadi elemen utama penentu keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya (Rosmaniah, et al. 2022). Selain itu, perilaku organisasi juga berfokus untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, meningkatkan produktivitas karyawan, dan menciptakan kesejahteraan para karyawan (Sasongko et al. 2023). Maka dari itu, perilaku organisasi menjadi penting karena mencakup berbagai aspek yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan.

Mengelola kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Gulo et al. 2024). Kecakapan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia menjadi faktor penentu peningkatan kinerja suatu perusahaan (Indrasari et al. 2017). Selain itu, faktor-faktor lain yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan menurut Chatab (2007) yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan dukungan organisasi (*organization support*). Menurut penelitian yang dilakukan Yudha Bramantyo (2019), perusahaan dapat mencapai puncak keuntungan apabila kinerja karyawannya baik dan juga mengalami kerugian apabila kinerja karyawannya buruk. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan kinerja karyawannya supaya mencapai keuntungan yang optimal.

Pencapaian keberhasilan kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepuasan kerja yang karyawan rasakan (Yudha Bramantyo, 2019). Kepuasan kerja karyawan erat mempengaruhi kinerja karyawan (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif dan perasaan senang seseorang atas penilaian atau evaluasi kerjanya. (Padmanabhan, 2021). Kepuasan kerja erat kaitannya dengan apa yang perusahaan berikan untuk karyawan dan apa yang karyawan berikan untuk perusahaan (Indrasari, 2017). Seperti aspek gaji, kondisi kerja, dan pengawasan sangat berkontribusi dalam penilaian kepuasan kerja seorang karyawan (Hulin, 1991). Semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Indrasari, 2017). Karyawan akan memiliki kinerja yang baik, jika memiliki kepuasan kerja yang tinggi begitu pula sebaliknya. (Suryani, 2022.). Hal ini didukung oleh penelitian Endra (2021), menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif signifikan, dimana kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti, kepuasan kerja dapat mencerminkan sikap karyawan yang dapat dilihat dari hasil

pekerjaannya. (Indrasari, 2017). Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Safitri, Widagdo, dan Novianti (2022), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, motivasi kerja karyawan juga erat mempengaruhi kinerja karyawan (Eliyana, 2019). Motivasi kerja yaitu keadaan yang mengerakan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai kemauan dan keinginannya (Fitri W. 2012). Motivasi kerja dapat mendorong penyelesaian berbagai tugas dan tanggung jawab karyawan dalam perusahaan (Rifai et al., 2021). Seperti yang dikatakan Cottrell (2021) karyawan yang memiliki tingkat kinerja dan produktivitas yang tinggi biasanya karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi pula. Teori Dua Faktor Herzberg (Robiin, 2007) telah mengungkapkan bahwa pemberian motivasi yang tepat baik intrinsik maupun ekstrinsik dapat mendorong karyawan untuk memberikan performa kinerja yang terbaik. Selain itu, faktor motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena motivasi menyangkut berbagai kebutuhan psikologis karyawan seperti penghargaan, prestasi, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri sehingga dapat menstimulus dan berdampak pada peningkatan produktivitas (Giroux, 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian (Ariyanti, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, apabila suatu perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan maka perusahaan dapat meningkatkan pula kinerja karyawannya. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan Siahaan, Tarumingkeng, dan Assa (2023), yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dan motivasi kerja sama-sama penting dalam meningkatkan kinerja (Giroux, 2017). Kepuasan kerja secara tidak langsung dapat membuat karyawan termotivasi mengerjakan pekerjaannya (Endeshaw, 2023). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, maka karyawan akan cenderung lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Padmanabhan, 2021). Menurut Frederick Herzberg (1959), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja yaitu faktor kepuasan kerja. perusahaan yang memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, akan lebih termotivasi dan produktif dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Eliyana dkk, 2019). Faktor motivasi menyangkut berbagai kebutuhan psikologis karyawan seperti penghargaan, prestasi, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri (Giroux, 2017).

Kepuasan kerja kaitannya erat dengan perasaan karyawan akan keterlibatan dan komitmennya dalam organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka secara emosional akan cenderung lebih terlibat sehingga menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan memiliki motivasi yang lebih besar dalam mencapai target pekerjaan (Ćulibrk, 2018). Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Putu Dewi (2021), yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga semakin tingginya kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerja pada karyawan. Namun, hasil berbeda didapatkan pada penelitian yang dilakukan Kharisma dan Rosia (2022), yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi motivasi kerja secara signifikan.

Realitanya beberapa perusahaan tidak terlalu memperhatikan kepuasan dan motivasi kerja karyawannya (Setiawan et al, 2023). Perusahaan hanya menginginkan pekerjanya bekerja keras untuk memajukan perusahaan tanpa memperhatikan stabilitas dan kesejahteraan karyawannya. Berbagai hal yang berdampak baik pada kinerja kurang mendapat perhatian sehingga membuat kepedulian dan perhatian karyawan terhadap perusahaan juga berkurang. Seperti penelitian yang dilakukan Setiawan dan Siamto (2023), memperoleh hasil bahwa suatu perusahaan tidak dapat mencapai tujuan dan sasaran karena hasil kinerja karyawan yang berada di bawah standar. Hal ini disebabkan oleh pihak perusahaan yang mengesampingkan faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja para karyawannya. Masalah tersebut juga dapat terjadi pada perusahaan lain apabila perusahaan tidak memperhatikan faktor-faktor penting motivasi dan kepuasan karyawan pada perusahaannya. Pada penelitian ini, PT Matahari Department Store Tbk. dipilih menjadi objek penelitian untuk mengetahui apakah ada pengaruh pada motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Matahari Department Store Tbk.

PT Matahari Department Store Tbk merupakan salah satu perusahaan retail terbesar di Indonesia yang menjual produk *fashion* untuk segala usia dan gender, produk kecantikan, dan produk perlengkapan rumah tangga. PT Matahari Department Store Tbk telah memiliki 154 gerai tersebar di 82 kota seluruh Indonesia (Sustainable Report Matahari, 2023). Matahari telah berhasil mempekerjakan lebih dari 30.000 karyawan termasuk SPG produk konsinyasi dan bermitra dengan lebih dari 600 pemasok baik pemasok lokal maupun pemasok

internasional (Sustainable Report Matahari, 2022). PT Matahari Department Store Tbk berkomitmen untuk selalu menekankan nilai profesionalisme, pelayanan yang prima, dan integritas di setiap aspek pekerjaan. Melalui implementasi strategi dan kontrol operasional yang kuat dari petinggi perusahaan, PT Matahari Department Store Tbk telah berhasil mencapai target dan meningkatkan penjualan sebesar 20,7% pada tahun 2022 (Sustainable Report Matahari, 2022). Salah satu gerai terbaik PT Matahari Department Store yang berada di kota Semarang yaitu terdapat di Mall Paragon Semarang dengan predikat gerainya yaitu kelas A+.

PT Matahari Department Store Tbk membagi kelas gerainya menjadi 3 kategori kelas yaitu gerai kelas B, gerai kelas A, dan gerai kelas terbaik yaitu gerai kelas A+ (Sustainable Report Matahari, 2022). Kategori kelas-kelas tersebut dibagi berdasarkan ukuran dan lokasi gerai, jumlah penjualan dan kinerja, serta produk dan layanan. Kategori gerai kelas A+ merupakan gerai yang berada di lokasi premium dan memiliki luas gerai yang lebih besar dari gerai kelas B dan A sehingga memiliki lebih banyak pilihan produk dan menghadirkan pengalaman berbelanja yang eksklusif. Selain itu, gerai A+ merupakan gerai dengan penjualan terbaik sehingga memiliki target penjualan yang lebih tinggi dibanding dengan gerai kelas B dan kelas A. Gerai dengan kelas A+ juga menawarkan produk-produk yang eksklusif dengan berbagai pilihan merek premium dan layanan pelanggan yang lebih lengkap jika dibandingkan dengan gerai kelas B dan A. Sedangkan, kategori gerai kelas B biasanya merupakan gerai yang berlokasi di kota-kota kecil atau di pusat perbelanjaan yang kurang ramai, lalu memiliki volume penjualan yang lebih rendah jika dibandingkan dengan gerai kelas A dan A+.

Berdasarkan predikat gerai A+ yang dimiliki, PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang perlu mengelola kinerja karyawannya dengan baik. Selain itu, harus didukung pula oleh karyawan yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang baik. Dengan demikian, kinerja karyawan akan semakin baik dan perusahaan memiliki daya saing yang kuat. PT Matahari Department Store Tbk membagi hierarki jabatannya ke dalam tiga tingkatan yaitu Grade 1, Grade 2, dan Grade 3. Hierarki jabatan Grade 1 mencakup posisi operasional (*sales associate* dan *cashier*) dan *supporting unit* (*technician*, MCC, EDP, dll). Hierarki jabatan Grade 2 mencakup posisi jabatan supervisi atau level menengah seperti *supervisor*. Sedangkan, Hierarki jabatan Grade 3 mencakup jabatan manajerial yang mengelola operasional secara keseluruhan seperti *store manager* (manajer toko) dan *assistant store manager* (asisten manajer toko). Pada penelitian ini, subjek penelitian akan dilakukan pada karyawan Grade 1 Matahari Mall Paragon Semarang yaitu *sales associate* dan *cashier*.

Pemilihan karyawan Grade 1 *operational* (*sales associate* dan *cashier*) sebagai subjek penelitian didasarkan pada peran strategisnya yang berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga berpengaruh besar terhadap keberhasilan operasional lini depan PT Matahari Department Store Tbk. Karyawan-karyawan pada Grade 1 operasional juga menjadi garda terdepan perusahaan yang mencerminkan kualitas layanan, karena berinteraksi secara langsung dengan pelanggan seperti saat memberikan informasi terkait produk, membantu memilih barang, sampai dengan melakukan proses transaksi pembayaran. Selain itu, *sales associate* dan *cashier* memiliki beban kerja yang berbeda dengan bagian divisi

lainnya karena harus memastikan kepuasan pelanggan, menangani komplain, dan memiliki target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Terlebih, dalam pelaksanaan tugasnya diperlukan tanggung jawab dan ketelitian yang lebih dalam memastikan stok barang dan menghitung uang yang masuk setiap transaksi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang lebih untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Dengan menggunakan karyawan Grade 1 sebagai subjek penelitian diharapkan penelitian dapat mengetahui secara tepat terkait kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Tbk khususnya Matahari Mall Paragon Semarang.

Tabel 1.1 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

No	Dimensi	Indikator	Bobot
1.	Penjualan (Target penjualan)	Memenuhi/Tidak memenuhi target penjualan perusahaan	40%
2.	Penilaian Diri	2.a. Implementasi nilai perusahaan	15%
		2.b. Kemampuan beradaptasi dan kemandirian	
		2.c. Disiplin (tepat waktu dan mematuhi aturan)	
3.	Produktivitas	3.a. Memenuhi target penjualan divisi	15%
		3.b. Memberikan layanan baik pada pelanggan	
		3.c. Nilai barang yang hilang di area/saat stock opname	
		3.d. Pertumbuhan penjualan	
4.	Inovatif	4.a. Inovasi dan ide untuk memberikan solusi dan hasil lebih baik	15%
		4.b. Membangun hubungan bisnis dan jaringan dengan pelanggan	
		4.c. Memastikan pekerjaan dilakukan secara efisien	
5.	Kepuasan Pelanggan (NPS)	Skor NPS	15%

Sumber: Personalia Matahari Paragon Semarang

Matahari Mall Paragon Semarang melakukan penilaian rutin terhadap kinerja karyawannya sekali dalam setahun menggunakan form standar penilaian

kinerja PT Matahari Department Store Tbk. Penilaian kinerja tersebut dilakukan setiap satu periode secara komprehensif dengan menggunakan berbagai faktor pertimbangan guna menilai karyawan untuk mencapai standar kerja dan target yang sudah ditetapkan perusahaan. Faktor tersebut terdiri dari faktor penjualan target, penilaian diri (*self assessment*), produktivitas, inovatif, dan kepuasan pelanggan. Berikut merupakan rincian penilaian dimensi, indikator, dan bobot PT Matahari Department Store Tbk dalam melakukan penilaian kinerja karyawannya yang terlampir pada Tabel 1.1.

Salah satu faktor utama yang digunakan PT Matahari Department Store Tbk adalah capaian target penjualan tahunan dengan bobot 40%, dimana karyawan dinilai kinerjanya berdasarkan kemampuannya dalam berkontribusi mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Selain itu, penilaian kinerja juga mencakup penilaian diri (*self assessment*) dengan bobot 15%, dimana karyawan dinilai kemampuannya dari segi individu dalam menerapkan nilai perusahaan, beradaptasi, dan menaati peraturan yang ada. Faktor produktivitas karyawan juga menjadi tolok ukur penting dengan bobot 15%, dimana karyawan dinilai efektivitas dan efisiensinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Selain itu, penilaian kinerja PT Matahari Department Store Tbk juga mempertimbangkan umpan balik dari pelanggan, yang diambil melalui survey kepuasan terkait pelayanan yang diberikan oleh karyawan dengan bobot 15%. Pada penilaian kepuasan pelanggan ini PT Matahari Department Store Tbk menggunakan NPS (*Net Promoter Score*) sebagai metrik untuk mengukur loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang telah diberikan.

Dengan memadukan berbagai faktor penilaian yang ada, PT Matahari Department Store Tbk dapat menggunakan hasil penilaian kinerja tersebut sebagai evaluasi dan dasar dalam pengembangan karyawannya. Namun, pada penelitian ini, dimensi penilaian kepuasan konsumen (NPS) tidak digunakan sebagai bahan pertimbangan penilaian kinerja individu karyawan karena skor NPS mencerminkan penilaian kepuasan pelanggan secara general gerai bukan mencerminkan skor penilaian layanan setiap individu karyawan. Maka dari itu, dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dimensi capaian target penjualan, penilaian diri (*self assessment*), produktivitas, dan inovatif.

Berdasarkan hasil olah data penilaian kinerja yang didapatkan penulis dari personalia Matahari Paragon Semarang sebanyak 50% karyawan Grade 1 operasional (10 *sales associate* dan 10 *cashier*) Matahari Mall Paragon Semarang, didapatkan hasil bahwa kinerja karyawan masih belum mencapai hasil yang terbaik. Seperti yang disajikan pada tabel 1.2 yang menunjukkan penilaian kinerja *sales asscosiate* dan *cashier* pada tahun 2022 dan 2023.

Tabel 1.2 Hasil Olah Data Penilaian Kinerja Matahari Mall Paragon Semarang

No.	Kriteria		Tahun			
			2022		2023	
			Jumlah	Persen (%)	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Baik	91 - 100	-	-	-	-
2.	Baik	76 - 90	-	-	-	-
3.	Cukup	61 - 75	13	65%	12	60%
4.	Kurang	41 - 60	7	35%	8	40%
5.	Sangat Kurang	0 - 40	-	-	-	-
Total			20	100%	20	100%

Sumber: Data diolah penulis, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 hasil olah data didapatkan hasil bahwa, pada tahun 2022 dan tahun 2023 terdapat kenaikan jumlah karyawan yang mendapat predikat kinerja “sangat kurang”. Hasil tersebut disebabkan oleh individu setiap karyawan yang tidak mampu mencapai target penjualan yang telah ditentukan baik perusahaan maupun divisi sehingga membuat hasil penilaian kinerja mengalami hasil yang kurang baik. Hal itu didukung dengan dimensi penilaian lainnya yang juga menunjukkan adanya kekurangan pada hasil penilaian kinerja karyawannya seperti kurangnya karyawan dalam mengimplementasikan nilai perusahaan HCCIG (*Humble, Collaborative, Competitive, Innovative, Giving Back*), kurangnya karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan, kurangnya kewaspadaan karyawan dalam menjaga area toko sehingga banyak angka kehilangan, dan kurangnya karyawan dalam mengembangkan ide untuk memberikan solusi dan hasil yang lebih baik.

Kurang maksimalnya pelayanan yang diberikan oleh karyawan Matahari Mall Paragon Semarang dapat disebabkan karena kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan sehingga berdampak pada rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja. Seperti yang dikutip dalam Arifin dan Darmawan (2021) adanya motivasi pada karyawan membuat seseorang memiliki gairah untuk bekerja sama secara efektif sehingga mencapai hasil yang maksimal. Kemungkinan rendahnya motivasi kerja Matahari Mall Paragon Semarang juga didukung dengan fenomena tingginya persentase tingkat keterlambatan karyawan Matahari Mall Paragon Semarang pada tabel 1.3. Menurut Suwanto dan Sari (2022) motivasi kerja yang rendah berdampak pada perasaan dan semangat karyawan untuk datang bekerja.

Tabel 1.3 Persentase Tingkat Keterlambatan Matahari Mall Paragon Semarang 2023

Bulan	Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Kasus Terlambat	Persentase Terlambat
Januari	27	177	596	12,47%
Februari	24	149	403	11,27%
Maret	27	161	518	11,92%
April	26	181	565	12,01%
Mei	27	164	498	11,25%
Juni	26	164	476	11,16%
Juli	27	177	598	12,51%
Agustus	27	146	485	12,30%
Setember	26	156	499	12,30%
Oktober	27	173	576	12,33%
November	26	173	532	11,83%
Desember	27	172	544	11,71%

Sumber. Personalia Matahari Mall Paragon Semarang

Pada tabel 1.3, menunjukkan keseluruhan jumlah karyawan Matahari Mall Paragon Semarang baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Sistem kontrak yang digunakan pada karyawan Matahari Mall Paragon Semarang umumnya masa kontrak berlangsung selama satu tahun dan enam bulan. Namun, pada situasi tertentu seperti *peak season* (masa lebaran, natal, dan tahun baru) Matahari Mall Paragon Semarang memberlakukan sistem kontrak kerja dengan masa kerja tiga bulan.

Tabel 1.3 merupakan data persentase kasus terlambat karyawan Matahari Mall Paragon Semarang yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak. Berdasarkan tabel 1.3 Persentase kasus terlambat pada karyawan Matahari Mall Paragon Semarang menyentuh lebih dari 10 persen di setiap bulannya. Dengan persentase terendah sebesar 11,16 persen pada bulan Juni dan persentase tertinggi sebesar 12,47 persen pada bulan Januari. Hal tersebut berarti setidaknya terdapat

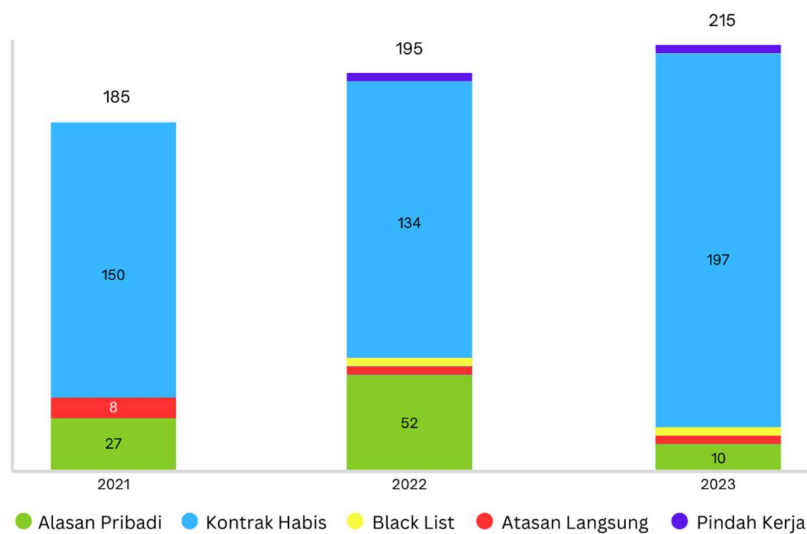
22 karyawan yang terlambat setiap harinya. Banyaknya kasus keterlambatan karyawan salah satunya disebabkan kurangnya motivasi kerja yang diterima oleh karyawan (Zahira, et al. 2023.). Selain itu, kurangnya perlakuan perusahaan dalam pemberian apresiasi dan penghargaan ketika berhasil mencapai target juga dapat menjadi faktor penyebab karyawan menjadi demotivatif dan bosan dengan aktivitas yang monoton (Giroux, 2017).

Selanjutnya, kompleksitas dari dugaan kurangnya kepuasan kerja karyawan Matahari Mall Paragon Semarang berakibat pada rendahnya motivasi kerja terhadap perusahaan. Kurangnya motivasi dan sistem penghargaan yang dirasakan karyawan dapat menyebabkan meningkatnya persentase *turnover* karyawan suatu perusahaan (Shaikh, Shaikh, and Shaikh 2019). *Turnover* merupakan keluarnya karyawan pada suatu organisasi secara sukarela atau tidak sukarela yang dapat mempengaruhi pada stabilitas tenaga kerja dan kinerja organisasi (Robbins, 2017). Hal ini dapat dilihat dari data *turnover* karyawan pada Matahari Mall Paragon Semarang yang menunjukkan bahwa setiap tahun setidaknya terdapat 180 karyawan yang keluar atau tidak memperpanjang kontraknya. Fenomena tersebut didukung dengan meningkatnya tren grafik *turnover* karyawan Matahari Mall Paragon Semarang pada tahun 2021-2023 yang didominasi dengan keterangan habisnya masa kontrak dan disusul dengan alasan pribadi. Gambar 1.1.

Berdasarkan Gambar 1.1 Didapatkan bahwa angka *turnover* Matahari Mall Paragon Semarang terus meningkat dari tahun 2021 – 2023, yakni sebanyak 185 karyawan keluar pada tahun 2021, 195 karyawan keluar pada tahun 2022, dan 215 karyawan keluar pada tahun 2023. Hal ini dapat terjadi karena sistem kontrak kerja

yang diberlakukan Matahari Mall Paragon Semarang yang relatif singkat yaitu masa kerja tiga bulan, enam bulan, dan satu tahun. Sehingga didapatkan alasan utama terjadinya fenomena peningkatan ini disebabkan oleh tingginya jumlah karyawan kontrak yang memilih untuk tidak memperpanjang masa kerjanya setelah kontrak berakhir. Selain itu, alasan pribadi juga menjadi alasan utama terjadinya peningkatan *turnover* pada Matahari Mall Paragon Semarang. Namun, berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa *sales associate* dan *cashier* Matahari Mall Paragon Semarang, juga didapatkan hasil bahwa terdapat faktor ketidakpuasan terhadap gaji, beban kerja yang dirasa terlalu tinggi, jam kerja yang kurang fleksibel, alasan pribadi ingin melanjutkan pendidikan, dan alasan pribadi lainnya yang membuat karyawan tidak lagi memperpanjang kontraknya.

GRAFIK TURNOVER MATAHARI PARAGON SEMARANG 2021-2023



Gambar 1.1 Grafik Tren Turnover Karyawan 2021-2023

Sumber. Personalia Matahari Mall Paragon Semarang

Penelitian yang dilakukan Endra Tri pada tahun (2021) menunjukkan hasil bahwa Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi kerja yang sesuai dengan yang diharapkan dapat menambah kinerja yang baik, sehingga memberikan kepuasan dalam bekerja serta meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Matahari Department Store Mall Paragon Semarang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memperbaiki kualitas kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada diatas, tema penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT Matahari Departement Store Tbk. Mall Paragon Semarang.”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tentang Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Matahari Departement Store Tbk. Mall Paragon Semarang, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang?
- b) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang?
- c) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang?

- d) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.
- b) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.
- c) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.
- d) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja *pada* PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian dibuat dengan harapan dapat berguna dan bermanfaat bagi beberapa pihak yang membutuhkan informasi dari penelitian ini. Berikut beberapa kegunaan dari penelitian tersebut:

a) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperluas dan memperdalam teori-teori yang sudah ada akan perilaku organisasi utamanya pada kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat memperbarui teori-teori perilaku organisasi yang sudah ada sehingga dapat relevan pada situasi saat ini.

b) Kegunaan Manajerial (PT Matahari Departement Store Tbk. Mall Paragon Semarang)

Hasil penelitian dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam strategi mengembangkan kualitas sumber daya manusianya guna meningkatkan kinerja karyawan dan dapat sebagai tolak ukur dan bahan evaluasi untuk memberikan suatu keputusan dan kebijakan baru pada PT Matahari Departement Store Tbk. Mall Paragon Semarang

c) Kegunaan Sosial

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pembanding kinerja karyawan dan sebagai mitigasi risiko bagi perusahaan retail lainnya sehingga dapat menghindari masalah serupa dan membuat keputusan yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan kandasani teoritis yang kuat untuk pengembangan penelitian berikutnya.

1.5 Kerangka Teori/Konsep

1.5.1 Perilaku Organisasi

Menurut Tewal et al. (2017) perilaku organisasi yaitu suatu pemahaman, prediksi, dan pengelolaan terkait perilaku manusia di dalam organisasi. Sejalan dengan Tewal, menurut Triatna (2015) perilaku organisasi yaitu studi yang menjelaskan perilaku manusia di dalam suatu organisasi dan perilaku tersebut dapat mempengaruhi kinerja manusia dalam organisasi.

Sedangkan menurut Gibson et al. (2012) perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mengacu pada teori, metode, serta prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna menyelidiki kaitan persepsi, kapasitas belajar, nilai, dan tindakan individu ketika bekerja di dalam organisasi serta untuk menganalisis dampak pada lingkungan eksternal organisasi dan sumber daya manusianya seperti misi, tujuan dan strateginya.

Berdasarkan beberapa ungkapan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi yaitu suatu pemahaman terhadap perilaku atau tingkah laku individu dalam suatu organisasi baik internal atau eksternal dimana perilaku tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi.

Menurut Rosmaniah et al., (2022) Kajian perilaku organisasi dibagi menjadi tiga tingkat analisis, yaitu:

1. Analisis tingkat individual

Analisis tingkat individual mempelajari perilaku dan karakteristik individu dalam organisasi yang meliputi aspek-aspek psikologis dan kognitif yang mempengaruhi kinerja seseorang. Tujuannya yaitu untuk mengetahui

bagaimana perilaku dan karakteristik individu yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kontribusi terhadap organisasi.

2. Analisis tingkat kelompok

Analisis tingkat kelompok mempelajari aspek-aspek mengenai interaksi antarindividual dalam kelompok atau organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai target. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas kerja.

3. Analisis tingkat organisasional

Analisis tingkat organisasi mempelajari aspek-aspek organisasi secara keseluruhan sebagai sebuah sistem yang berpengaruh terhadap perilaku individual dan kelompok seperti struktur, budaya, dan proses organisasi. Tujuannya yaitu untuk memastikan seluruh komponen organisasi dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Keefektifan kinerja organisasi bergantung pada keefektifan kinerja kelompok. Sedangkan, keefektifan kinerja kelompok bergantung pada keefektifan kinerja individual. (Tewal et al. 2017)

1.5.2 Kinerja Karyawan

1.5.2.1 Pendekatan Teoritik Kinerja Karyawan

Variabel yang terlibat dalam riset dikaji dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Stolovitch dan Keeps (1992) kinerja karyawan merupakan tindakan pencapaian yang diperoleh seseorang dan pelaksanaan pekerjaan yang telah ditargetkan. Pendapat tersebut sejalan dengan Mangkunegara (2002) yang

menyebutkan bahwa kinerja merupakan pencapaian seseorang yang telah menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil baik pada kerjanya.

Menurut Chatab (2007) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan dukungan organisasi (*organization support*). Jadi, motivasi, kemampuan, dan dukungan organisasi saling bekerja dan saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan sejatinya sangat esensial bagi perusahaan karena sebagai penentu baik atau buruknya nilai kinerja suatu perusahaan di mata *shareholders* dan *stakeholders*. Maka dari itu, kinerja karyawan harus selalu dipupuk dan diperhatikan sehingga kontribusi terhadap perusahaan dapat membawa perusahaan jauh dari kebangkrutan (Triwardhani, 2021).

Berdasarkan kajian pendekatan teoritik kinerja karyawan dalam riset ini adalah kontribusi karyawan berupa pencapaian dalam menyelesaikan tanggung jawabnya yang dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan dukungan organisasi sehingga dapat membawa perusahaan jauh dari kebangkrutan.

1.5.2.2 Faktor-Faktor Penentu Kinerja Karyawan

Berdasarkan (Chatab, 2007) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- a) Kemampuan (*ability*)
- b) Motivasi (*motivation*)
- c) Dukungan organisasi (*organization support*)

Menurut Chatab (2007), *ability* (kemampuan) memainkan peranan penting dalam kinerja individu. Karyawan yang mempunyai kemampuan atau keterampilan

yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya akan lebih mudah mencapai kinerja yang baik

Mangkunegara (2006), menyebutkan adanya perbedaan tingkat motivasi dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi. Begitu pula menurut Gibson et al. (2012), kemampuan dan motivasi saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja.

Mathis dan Jackson (2002) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, teknologi dan peralatan, manajemen, serta standar kerja dan rekan kerja.

1.5.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran menilai kinerja digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya (Mathis dan Jackson, 2006). Adapun indikator kinerja individu yang menjadi ukuran kinerja menurut pendapat Effendi (2022) pada risetnya adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja. Kualitas kerja yaitu menilai seberapa baik kualitas hasil kerja karyawan termasuk kecermatan, keterampilan, kecakapan, dan tingkat kompetensi
- b) Produktivitas. Produktivitas yaitu efisiensi kerja dan produktivitas kerja yang dihasilkan karyawan selama bekerja.
- c) Tanggung jawab. Tanggung jawab yaitu tanggung jawab terhadap kebutuhan pelanggan, menyelesaikan tugas, waktu kerja, pekerjaan, hadir secara rutin.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Sinaga et al. (2021) indikator yang digunakan untuk mengukur *employee performance* adalah

- a) Jumlah pekerjaan. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan atau dihasilkan pada satu aktivitas.
- b) Kualitas pekerjaan. Kualitas pekerjaan berkaitan dengan ketepatan dan ketelitian hasil kerja karyawan.
- c) Ketepatan waktu. Ketepatan waktu yaitu karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan.
- d) Kehadiran. Kehadiran yaitu karyawan hadir dengan tepat waktu dan memperhatikan setiap ketentuan yang ada.
- e) Kemampuan kerja sama. Kemampuan karyawan menyesuaikan diri dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain.

Berdasarkan riset indikator, dapat disimpulkan bahwa indikator *employee performance* dalam riset ini adalah dengan menggunakan indikator yang digunakan oleh Effendi (2022).

1.5.3 Motivasi Kerja

1.5.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi mempunyai peran penting dalam diri manusia. Begitu juga dalam dunia kerja, motivasi merupakan penentu penting bagi kinerja individual (Winardi, 2011). Selain itu, motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan. (Titisari, 2014)

Fitri. W (2012) menjelaskan motivasi kerja adalah keadaan yang dapat mengerakan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai kemauan dan keinginannya. Begitu juga, menurut (Hasibuan, 2011) motivasi berarti “dorongan atau daya penggerak”

Berdasarkan kajian pendekatan, motivasi kerja dalam riset ini adalah, dorongan yang timbul dari dalam individu yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat antusiasme untuk mencapai keinginannya. Dorongan berupa semangat dan motivasi dapat meningkatkan semangat kerja terhadap para karyawannya. (Sinaga et al., 2021)

1.5.3.2 Faktor-Faktor Penentu Motivasi Kerja

Menurut Teori Herzberg (Robbiin, 2007) mengatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

- a) Faktor intrinsik, seperti penghargaan, prestasi, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan pekerjaan itu sendiri.
- b) Faktor ekstrinsik, seperti kondisi pekerjaan, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan interpersonal, pengawasan, keamanan kerja, dan gaji.

Berdasarkan kajian, faktor-faktor penentu keberhasilan motivasi kerja dalam riset ini dibagi menjadi dua yaitu, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1.5.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut riset yang dilakukan oleh Effendi (2022) dibagi menjadi dua dimensi. Dimensi tersebut yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal:

- a) Motivasi Internal (Jaminan di tempat kerja, kelangsungan hidup, diterima di tempat kerja, penghargaan dan status)
- b) Motivasi Eksternal (Kebijakan gaji, prosedur, memotivasi, mempertahankan, memuaskan karyawan, imbalan)

Sedangkan, indikator motivasi kerja menurut penelitian yang dilakukan Sinaga, et al. (2021) yaitu

- a) Kinerja, yaitu capaian kerja berupa jumlah produksi, penjualan, dan prestasi.
- b) Penghargaan, yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang mencapai prestasi baik.
- c) Tantangan, yaitu berupa target atau tugas yang lebih besar sehingga membantu meningkatkan motivasi karyawan.
- d) Tanggung jawab, yaitu berupa tanggung jawab yang lebih besar dan lebih kompleks sehingga memaksa karyawan memiliki peran penting.
- e) Pengembangan, yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja berupa pelatihan, Pendidikan, atau pengembangan karir.
- f) Keterlibatan, yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, partisipasi dalam proses, dan partisipasi dalam pengembangan organisasi.

- g) Kesempatan, yaitu kesempatan meningkatkan karir, kesempatan untuk meningkatkan pendapatan, dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan.

Berdasarkan riset indikator, dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi kerja dalam riset ini adalah dengan menggunakan indikator yang digunakan oleh Effendi (2022).

1.5.4 Kepuasan Kerja

1.5.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional positif senang dan cinta akan pekerjaannya (Abdurrahmat, 2006). Sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, prestasi kerja, dan moral kerja. Menurut Robbins (2008) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Sedangkan menurut Siagian (2008) kepuasan kerja merupakan cara pandang pekerja baik yang bersifat negatif maupun bersifat positif tentang pekerjaannya. Hal serupa juga dikemukakan oleh Sutrisno (2012), kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang individu dalam menjalankan dan melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan kajian riset, kepuasan kerja dalam riset ini merupakan suatu bentuk sikap emosional positif atau negatif akan cara pandang pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi pekerjaannya.

1.5.4.2 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dibagi menjadi lima, yaitu:

- a) Kesempatan untuk maju
- b) Keamanan kerja
- c) Gaji
- d) Perusahaan dan manajemen
- e) Pengawasan.

Berdasarkan kajian faktor-faktor yang mempengaruhi, riset kepuasan kerja dalam riset ini adalah dengan menggunakan pendapat Sutrisno (2009).

1.5.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut riset yang dilakukan Effendi (2022) indikator kepuasan kerja dibagi menjadi lima dimensi yaitu:

- a) Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang menyenangkan, memuaskan dan kesempatan untuk belajar.
- b) Kompensasi, yaitu berupa gaji pokok, insentif, penghargaan dan tunjangan.
- c) Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk meningkatkan karir dan meningkatkan pendapatan
- d) Pengawasan, yaitu berupa pengawasan supervisi atasan dan pengarahan
- e) Rekan kerja, yaitu berupa hubungan kerja, sugesti dari rekan kerja, dan emosi dan situasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Zulkifli et al. (2021) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah

- a) Gaji yang memadai, yaitu gaji yang sesuai dengan prestasi dan pekerjaan yang dilakukan.
- b) Pekerjaan yang menantang, yaitu pekerjaan yang menuntut karyawan untuk mencapai limit kemampuannya.
- c) Kondisi yang mendukung, yaitu kondisi berupa lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang lengkap, dan keamanan yang terjamin.
- d) Rekan kerja yang mendukung, yaitu rekan kerja yang positif dapat berkomunikasi dengan baik, berkolaborasi baik, dan memiliki kesadaran yang sama.
- e) Sikap (perilaku) atasan, yaitu atasan dapat memberikan contoh yang baik, memberikan apresiasi, dan memberikan dukungan.

Berdasarkan kajian indikator, indikator riset kepuasan kerja dalam riset ini adalah dengan menggunakan indikator yang digunakan oleh Effendi.

1.5.5 Pengaruh antar Variabel

1.5.5.1 Pengaruh Work Motivation terhadap Employee Performance

Fitri. W (2012) menjelaskan motivasi kerja adalah suatu keadaan yang dapat mengerakan individu untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk mencapai kemauan dan keinginannya. Motivasi mempunyai peran penting dalam diri manusia. Begitu juga dalam dunia kerja, motivasi merupakan penentu penting bagi kinerja individual (Winardi, 2011). Menurut Putu Chandra Dewi et al. (2021)

untuk menciptakan hasil kinerja yang baik dibutuhkan motivasi kerja yang baik pula. Begitu pula menurut Julian Saputra dan Setiawati (2023) motivasi kerja karyawan diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dan menjaga eksistensi perusahaan. Penerapan motivasi kerja pada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menjadi hal yang utama berpengaruh dalam perusahaan untuk diteliti, untuk itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.

1.5.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan dengan motivasi yang baik akan mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan, ketika kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tingkat kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor motivasi baik intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Endeshaw (2023), kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menjadi hal yang paling penting dalam perusahaan untuk diteliti, untuk itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.

1.5.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional positif senang dan cinta akan pekerjaannya. Kepuasan bersifat individual yang mana karyawan akan merasa puas ketika balasan jasanya dirasa sebanding dengan hasil kerja yang telah dilakukan. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja pada pekerja (Handoko, 2012). Produktivitas pegawai sangat berpengaruh bagi kelangsungan dan kesuksesan sebuah perusahaan, produktivitas atau kinerja pegawai yang baik akan berbanding lurus dengan keberjalanan bisnis perusahaan. Sebaliknya produktivitas atau kinerja pegawai yang buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan. Maka dari itu, perusahaan sangat memerlukan kinerja dan prestasi yang baik dari pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan diatas, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menjadi hal yang paling penting dalam perusahaan untuk diteliti, untuk itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.

1.5.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, dimungkinkan dapat dipengaruhi dengan adanya dimensi-dimensi kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor motivasi baik intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Endeshaw (2023) faktor yang paling memuaskan karyawan dalam pekerjaannya adalah penghargaan dan promosi. Terpenuhiya keinginan dan kebutuhan karyawan atas pekerjaan dan aktivitas yang dicapai akan meningkatkan motivasi kerja karyawan secara positif (Dharma et al., 2022). Oleh sebab itu, karyawan yang merasa puas akan memiliki motivasi yang tinggi terhadap perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. Berdasarkan penjelasan diatas, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menjadi hal yang penting dalam perusahaan untuk diteliti, untuk itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga Motivasi Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Matahari Departement Store Tbk Mall Paragon Semarang.

1.5.6 Penelitian Terdahulu

Riset terkait hubungan antara Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja banyak didapatkan dari berbagai sumber literatur. Namun demikian, masih terdapat beberapa kesenjangan dalam menghasilkan kesimpulan

riset. Berikut merupakan kajian riset terdahulu yang memberikan deskripsi kesenjangan hasil riset.

1.5.6.1 Relasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Untuk melihat adanya kesenjangan pada hasil penelitian antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dijelaskan melalui tabel 1.4. Pada tabel 1.4 dijelaskan judul penelitian, variabel, dan hasil penelitian.

Tabel 1.4 Kajian Riset Terdahulu Relasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Judul Penelitian/Penulis	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Pengaruh Motivation, Career Planning, dan Organizational Support terhadap Job Performance Melalui Job Satisfaction pada Industri Plastik Gresik (2023)	Untuk menganalisis pengaruh motivasi, perencanaan karir, dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Motivasi, perencanaan karir, dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Perbedaan terdapat pada variabel perencanaan karir dan dukungan organisasi yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Dan Menggunakan analisis two tail
2.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya (2017)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel media pada karyawan PT Borwita Citra Prima Surabaya	Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terdapat pada indikator yang digunakan

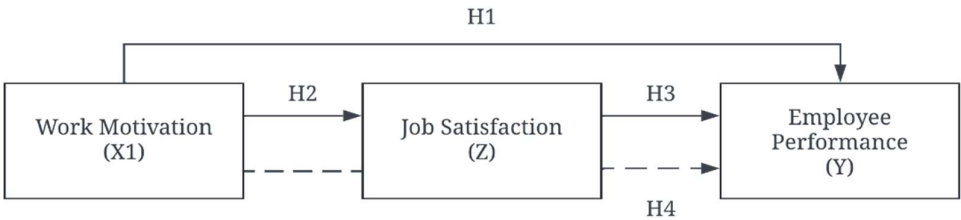
3.	The Influence of work Motivation and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable (2022)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada CV Indah Cemerlang Singosari	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja	Perbedaan terdapat pada variabel beban kerja yang tidak digunakan dalam penelitian ini.
4.	Examining the role of motivation and Reward in Employees Job Performance trough mediating Effect of job satisfaction: AN Empirical Evidance mediation (2021)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Motivasi dan penghargaan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penghargaan dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.	Perbedaan terdapat pada variabel penghargaan yang tidak digunakan dalam penelitian ini.
5.	Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (2022)	Untuk mengetahui pengaruh kompensasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Agrimitra Utama Persada	Kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel intervening antara kompensasi terhadap kinerja. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel kompensasi kerja yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Dan menggunakan bantuan software SPSS 24.

6.	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Bank Mega Syariah Tbk Cabang Banjarmasin) (2023)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terdapat pada analisis two tail yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Dan menggunakan software SPSS
----	--	---	---	--

Sumber: Berbagai sumber untuk riset ini, 2024

1.6 Hipotesis

Kerangka Hipotesis



Gambar 1.2 Kerangka Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atau hasil sementara terhadap rumusan masalah yang ada dalam penelitian (Sugiyono, 2010). Hipotesis suatu penelitian berdasarkan teori yang relevan dan belum didasarkan melalui fakta empiris yang ada di lapangan dalam perolehan suatu data (Sidik dan Muis, 2006). Rumusan hipotesis berdasarkan teori-teori dari penelitian ini yaitu:

- Hipotesis 1: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- Hipotesis 2: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
- Hipotesis 3: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- Hipotesis 4: Ada pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

1.7 Definisi Konsep

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menerangkan terkait dengan pengertian dan karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan dengan kerangka teori yang sudah dipaparkan di atas, dapat ditemukan definisi konseptual dari setiap variable adalah sebagai berikut:

- a) Kinerja karyawan adalah kontribusi karyawan berupa pencapaian dalam menyelesaikan tanggung jawabnya yang dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan dukungan organisasi sehingga dapat membawa perusahaan jauh dari kebangkrutan (Triwardhani, 2021).
- b) Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam individu yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat antusiasme untuk mencapai keinginannya (Titisari, 2014)
- c) Kepuasan kerja adalah suatu bentuk sikap emosional positif atau negatif akan cara pandang pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi pekerjaannya (Siagian, 2008).

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah pengoperasionalisasian konsep yang akan diteliti supaya data dapat diteliti secara empiris dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai.

Tabel 1.5 Definisi Operasional

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
1.	Motivasi Kerja (X) merupakan dorongan dari dalam dan luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan	Motivasi internal	Jaminan tempat kerja	Effendi, (2022)
			Kelangsungan hidup	
			Diterima di tempat kerja	
			Penghargaan	
			Status	
		Motivasi eksternal	Kebijakan gaji	
			Prosedur	
			Memotivasi	
			Mempertahankan	
			Memuaskan karyawan	
2.	Kepuasan kerja (Z) merupakan bentuk sikap emosional positif senang dan cinta akan pekerjaannya yang dicerminkan oleh kedisiplinan, prestasi kerja, dan moral kerja	Pekerjaan itu sendiri	Pekerjaan menyenangkan	Fattah, (2018)
			Kesempatan untuk belajar	
		Kompensasi	Gaji pokok	
			Tunjangan	
		Kesempatan Promosi	Karir	
			Pengawasan	
		Rekan kerja	Hubungan kerja	
			Emosi dan situasi kerja	
		3.	Kinerja Karyawan (Y) merupakan tindakan pencapaian atau pelaksanaan pekerjaan yang diperoleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang ditargetkan	
Keterampilan				
Kecakapan				
Tingkat kompetensi				
Produktivitas	Efisiensi kerja			
	Produktivitas kerja			
	Kebutuhan pelanggan			
Tanggung jawab	Menyelesaikan tugas			
	Waktu kerja			
	Pekerjaan			
	Hadir secara rutin			

Sumber: Berbagai sumber untuk riset ini, 2024

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam tipe penelitian *explanatory research* (penelitian eksplanatori). *Explanatory research* merupakan jenis riset yang memiliki tujuan menguraikan dan menjelaskan terkait korelasi atau pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis (Bungin, 2007). Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah teknik analisis penelitian dengan menyajikan informasi atau data dalam bentuk angka yang bersifat menguji hipotesis (Sugiyono, 2006). Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh antar motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Matahari Departement Store Mall Paragon Semarang.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi merupakan kesatuan subjek dalam penelitian yang menjadi elemen terpenting yang ada pada suatu penelitian (Sabar, 2007). Sedangkan, menurut penelitian Sugiyono (2016) populasi merupakan wilayah generalisasi yang ada di dalam penelitian. Wilayah tersebut meliputi objek atau subjek yang kemudian dapat dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Adapun yang menjadi populasi penelitian adalah karyawan tetap grade 1 operasional Matahari Department Store Mall Paragon Semarang yang berjumlah 40 karyawan. Pemilihan karyawan Grade 1 *operational* (*sales associate* dan *cashier*) sebagai subjek penelitian didasarkan pada peran strategisnya yang berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga berpengaruh besar terhadap keberhasilan

operasional lini depan PT Matahari Department Store Tbk. Selain itu, *sales associate* dan *cashier* memiliki beban kerja yang berbeda dengan bagian divisi lainnya karena harus memastikan kepuasan pelanggan, menangani komplain, dan memiliki target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Terlebih, dalam pelaksanaan tugasnya diperlukan tanggung jawab dan ketelitian yang lebih dalam memastikan stok barang dan menghitung uang yang masuk setiap transaksi. Sehingga, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang lebih untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Dengan menggunakan karyawan Grade 1 sebagai subjek penelitian diharapkan penelitian dapat mengetahui secara tepat terkait kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Tbk khususnya Matahari Mall Paragon Semarang. Berikut merupakan rincian dari populasi yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1.6 Rincian Jumlah Karyawan Tetap Grade 1 Operasional

No.	Divisi	Jumlah
1.	<i>Cashier</i>	18
2.	<i>Sales Associate</i>	22
Total		40

Sumber: Personalia Matahari Mall Paragon Semarang.

1.9.2.2 Sampel

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012) merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil bertujuan untuk mewakili populasi yang ada dalam sebuah penelitian sehingga hasil penelitian terhadap sampel dapat digeneralisasikan untuk populasi dengan syarat bahwa sampel tersebut representatif (mewakili karakteristik populasi).

Menurut Arikunto (2012) jika populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampel diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya kurang dari 100 karyawan, maka jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100% dari jumlah populasi yaitu sebanyak 40 karyawan. Dengan demikian penelitian dilakukan terhadap semua individu yang termasuk dalam populasi tanpa melakukan pemilihan atau pengambilan sampel tertentu disebut sebagai teknik sensus

1.9.3 Jenis dan Sumber Data

1.9.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis data yang menyajikan informasi atau data dalam struktur angka dan penyelidikan data atau analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2006)

1.9.3.2 Sumber Data

Penelitian ini mengelompokkan dan menggunakan dua sumber data yaitu, primer dan sekunder.

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang asli yaitu sumber informan-informan di bidangnya. Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data

primer yang memanfaatkan item pertanyaan dengan format tertentu untuk mendapatkan data yang diinginkan.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dapat diperoleh atau diakses dalam berbagai bentuk. Biasanya data terdapat dalam bentuk data faktual atau data yang sudah disiapkan sehingga dapat langsung digunakan dalam pengukuran, biasanya dapat diperoleh dari tempat kerja, departemen administrasi data, dll.

1.9.4 Skala Pengukuran

Metode skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode skala Likert. Skala Likert membagi kategori bobot penilaiannya menjadi lima bobot yaitu bobot 1 (sangat tidak setuju), bobot 2 (tidak setuju), bobot 3 (cukup), bobot 4 (setuju), bobot 5 (sangat setuju).

Tabel 1.7 Pengukuran Skala Likert

Skala Penelitian	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Cukup
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2018)

1.9.5 Teknik Pengumpulan

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sehingga terselenggaranya penelitian menggunakan cara-cara pengumpulan data seperti:

a) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan pernyataan atau pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden. Pada penelitian ini, pertanyaan yang diberikan bersifat tertutup. Diukur menggunakan skala 1-5 dimulai dari tidak memuaskan hingga luar biasa.

b) Observasi

Dalam bagian ini, peneliti masih melakukan pengamatan dan penjelajahan secara menyeluruh pada objek yang akan diteliti sehingga dapat mendeskripsikan seluruh hal yang didengar, dilihat, dan dirasakan. Semua data nantinya akan direkam sehingga dapat disimpulkan hasil observasi yang sudah dilakukan.

c) Wawancara

Merupakan tahap yang paling utama dalam penelitian karena dalam penelitian dibutuhkan pendapat atau pemikiran yang berasal dari orang-orang terkait dengan apa yang hendak diteliti. Wawancara dilakukan oleh dua pihak yakni pihak pewawancara dan narasumber. Pewawancara akan mengajukan beberapa pertanyaan terkait hal yang hendak diteliti dan narasumber akan memberikan jawaban terhadap pertanyaan pewawancara. Sehingga, wawancara merupakan

hasil tanya jawab atau hasil pembicaraan penulis dengan orang-orang yang terkait dengan hal yang hendak diteliti.

1.9.6 Metode Pengolahan Data

Langkah selanjutnya yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pengolahan data. Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Editing

Proses *editing* data digunakan untuk memastikan kebenaran dan kualitas data yang di dapat. Prosis *editing* data dilakukan dengan menyeleksi dan memeriksa kembali data yang telah didapat. Data tersebut dianalisis secara individual untuk dikelompokkan menjadi data yang berkualitas. Selanjutnya, untuk memastikan bahwa data tersebut akurat, dilakukan perbaikan dan pencairan. Langkah ini dilakukan untuk menghilangkan ketidaklengkapan, kepalsuan, atau penyimpangan data. Sehingga, dalam penelitian ini peneliti dapat memastikan bahwa data yang digunakan adalah benar dan berkualitas tinggi untuk penelitian.

b. Coding

Proses *Coding* yaitu proses mengubah atau memberikan format numerik atau kode tertentu pada data yang dikumpulkan supaya dapat dianalisis secara statistik. Tujuan dari pengkodean yaitu supaya data dapat terkelompokkan menjadi beberapa kelompok.

c. *Scoring*

Proses *scoring* yaitu proses memberikan nilai atau skor terhadap data jawaban responden berdasarkan skala penilaian yang telah ditentukan.

d. *Tabulating*

Proses *tabulating* yaitu tahap dimana data-data dimasukkan ke dalam bentuk tabel untuk memudahkan analisis perhitungan. Data dalam proses *tabulating* yang sudah diberi kode ditempatkan pada tabel terstruktur untuk analisis lebih lanjut

1.9.7 Teknik Analisis

Analisis data yaitu suatu kegiatan dalam mengelompokkan data-data penelitian berdasarkan variabel yang berasal dari seluruh responden, lalu menabulasi data berdasarkan variabel yang berasal dari seluruh responden, lalu menampilkan data dari tiap variabel yang diteliti, dan melakukan langkah perhitungan untuk menguji hipotesis yang ada. Penelitian ini menggunakan analisa data *Partial Least Square* yang dibantu dengan *software SmartPLS 4*.

1.9.7.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis outer model atau model pengukuran yaitu analisis yang menunjukkan hubungan variabel laten dengan indikator yang digunakan. Analisis outer ini digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan layak untuk dijadikan alat ukur atau valid dan reliabel. Evaluasi model pengukuran yang melalui analisis faktor korfiratori menggunakan pendekatan MTMM (MultiTrait-MultiMethod) yang menguji hasil *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Sementara pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara *Composite Reliability* (Ghozali dan Latan, 2015)

1.9.7.1.1 Uji Validitas

a) *Convergent Validity*

Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruk. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Menurut Ghozali dan Latan (2015) nilai *outer loading* 0,50-0,60 masih bisa diterima.

Selain melihat nilai *outer loading* atau *loading factor* untuk mengevaluasi *convergent validity*. *Convergent validity* juga dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan pembebanan luar indikator dan rata-rata varians yang diestraksi (AVE). Model dikatakan mempunyai *convergent validity* yang cukup baik, jika nilai AVE (*square of Average Variance Extracted*) lebih dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikatornya.

b) *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif yang dilihat pada cross loading antara indikator dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk

laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain yang digunakan untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE (*square of Average Variance Extracted*).

Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya atau yang biasa dikenal dengan kriteria Fornell Locker.

1.9.7.1.2 Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, *Partial Least Square* (PLS) juga melakukan uji reliabilitas yang digunakan untuk mengukur nilai konsistensi, akurasi, dan ketepatan alat ukur yang digunakan dalam model. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengetahui ukuran batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Sementara, *Composite reliability* digunakan untuk mengetahui ukuran nilai reliabilitas sesungguhnya pada suatu konstruk. Aturannya, nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 walaupun nilai 0.6 masih dapat diterima. (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

1.9.7.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

Dalam evaluasi model struktural pada PLS, penilaian dilakukan dengan melihat nilai R^2 untuk konstruk dependen dan koefisien jalur (path coefficients) atau nilai t untuk setiap jalur hubungan antar konstruk dalam model. Nilai R^2 mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen. Semakin besar nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam memprediksi hubungan dalam penelitian. Sebagai contoh, jika R^2 bernilai 0,7, ini menunjukkan bahwa 70% variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara 30% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang berada di luar model yang digunakan. (Abdillah, 2015).

Koefisien jalur (path coefficient) atau inner model menggambarkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai ini diukur menggunakan T-statistic, di mana untuk hipotesis dua sisi (two-tailed), nilai T-statistic harus lebih besar dari 1,96, sementara untuk hipotesis satu sisi (one-tailed), nilainya harus lebih dari 1,64. Ketentuan ini berlaku untuk pengujian dengan tingkat signifikansi alpha 5% dan tingkat daya uji (power) sebesar 80%.

1.9.7.3 Uji Intervening SEM PLS Menggunakan Variance Accounted For (VAF)

Variabel *intervening* yang terdapat pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Pengujian hipotesis variabel *intervening* dapat dilakukan dengan dua metode diantaranya yaitu dengan menggunakan metode Sobel serta SEM-PLS tanpa metode Sobel. Rangkaian prosedur yang dilakukan dalam rangka menguji hipotesis SEM-PLS yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung sudah harus signifikan saat variabel *intervening* belum dimasukkan pada model pengujian.
2. Setelah variabel *intervening* dimasukkan ke model yang telah dibuat maka pengaruh tidak langsung harus signifikan. Setiap jalur yang melalui variabel *intervening* harus signifikan terlebih dahulu sehingga dapat memenuhi kondisi tersebut. Apabila pengaruh tidak langsung menunjukkan signifikan maka variabel *intervening* menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat menyerap atau mengurangi pengaruh langsung pada pengujian tanpa variabel *intervening*.
3. Rumus untuk menghitung Variance Accounted For (VAF) yaitu:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)}}{\text{Pengaruh Total (Total Effect)}}$$

Pengaruh total diperoleh dari:

Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

VAF (Variance Accounted For) adalah metode pengukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana pengaruh variabel *intervening* dalam mengurangi efek langsung yang sebelumnya signifikan tanpa keberadaan variabel tersebut. Berdasarkan pendapat Joseph F. Hair et al. (2013), peran variabel *intervening* dikategorikan sebagai berikut:

1. Jika nilai VAF lebih dari 80%, maka variabel *intervening* berperan sebagai mediasi penuh (full mediation).
2. Jika nilai VAF berada di antara 20% hingga 80%, maka variabel *intervening* berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation).

3. Jika nilai VAF kurang dari 20%, maka peran variabel intervening hampir tidak memiliki efek mediasi.

Metode ini membantu dalam memahami seberapa besar variabel intervening memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen dalam model penelitian.

1.9.7.4 Uji Hipotesis

Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dan probabilitas (p-value). Pada pengujian dengan statistik, digunakan batas signifikan (*alpha*) 5%, sehingga nilai T-statistik minimum untuk menerima hipotesis alternatif (H_a) adalah 1,96. Dengan demikian, hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai T-statistik lebih besar dari 1,96. Sementara itu, dalam pengujian menggunakan probabilitas, hipotesis alternatif (H_a) diterima jika nilai probabilitas atau p-value kurang dari 0,05.