

**“PENGARUH *INTERPERSONAL SKILL* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**  
(Studi pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan)

**SKRIPSI**

Disusun dan Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana (S1) Administrasi Bisnis



Disusun Oleh:

NIKEN FEBITYA AZZAHRA

152200059

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
YOGYAKARTA**

**2024**

## HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Niken Febitya Azzahra  
NIM : 152200059  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Judul Skripsi : Pengaruh *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan)

Telah diajukan dan lulus pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 21 Maret 2024  
Tempat : Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

Yogyakarta, 25 Maret 2024

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

**Drs. Indro Herry Mulyanto, M.Si**  
NIP. 19640915 199403 1 00 1

### Dosen Pembimbing/Penguji

1. Dosen Pembimbing I  
Dr. Meilan Sugiarto, S.Sos, M.Si.  
NIP. 19700523 202121 1 00 2
2. Ketua Sidang  
Dr. Eny Endah Pujiastuti, S.Sos, M.Si.  
NIP. 19730704 202121 2 00 4
3. Penguji Ahli I  
Dr. Ida Susi Dewanti, S.Sos, M.Si.  
NIP. 19730502 202121 2 00 6
4. Penguji Ahli II  
Dr. Adi Soeprapto, S.Sos, M.Si.  
NIP. 19710404 202121 1 00 3

### Tanda Tangan

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia SKRIPSI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Yogyakarta, 25 Maret 2024

Mahasiswa,

Niken Febitya Azzahra

152200059

## **MOTTO**

*“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya”*

**(Q.S. Al-Baqarah : 286)**

*“When you focus on problems, you get more problems. When you focus on possibilities, you have more opportunities”*

**(Zig Ziglar)**

*“Apabila sesuatu yang kau senangi tidak terjadi, maka senangilah apa yang terjadi”*

**(Ali Bin Abi Thalib)**

## **PERSEMBAHAN**

*Alhamdulillahilahi rabbil 'alamin*

Karya skripsi ini saya persembahkan kepada:

Allah SWT atas segala nikmat iman & islam, nikmat sehat, bahagia, rezeki, kekuatan, kemudahan, dan segala karunianya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa selalu terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Ayah, Mama, Adik, serta keluarga tercinta.

Terimakasih atas segala doa, dukungan, motivasi, semangat, dan bimbingan yang diberikan hingga saat ini. Semoga perjuangan saya dapat memberikan hasil yang baik dan membanggakan orang-orang terkasih.

Semua orang baik yang selalu berada di samping saya.

Terimakasih atas segala doa, dukungan, waktu, semangat, dan bantuannya.

Semoga mendapat balasan kebaikan dari Allah SWT.

## ABSTRAKSI

Niken Febitya Azzahra, Nomor Induk Mahasiswa 152200059, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Judul penelitian “Pengaruh *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan). Dosen Pembimbing: Meilan Sugiarto.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan sejumlah 47 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh bagian dari populasi, yaitu 47 karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik inferensial menggunakan metode statistik *partial least square* dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Matahari Departement Store Pekalongan harus berupaya meningkatkan *interpersonal skill* dari tiap karyawannya serta memberikan dukungan dan apresiasi kepada karyawan agar meningkatkan *perceived organizational support* sehingga kinerja karyawan meningkat dan timbul motivasi kerja dalam diri karyawan.

**Kata Kunci:** *Interpersonal Skill, Perceived Organizational Support, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi S1 di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UPN “Veteran” Yogyakarta. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, karena keterbatasan waktu, pikiran, dan kemampuan yang dimiliki penulis. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk memperbaiki karya tulis ini sehingga dapat menjadi lebih baik lagi. Penulisan karya tulis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Meilan Sugiarto, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan tulus memberikan arahan serta bimbingan secara penuh kepada penulis disela kesibukan. Ketegasan, kedisiplinan, dan ketelitian yang diterapkan pada saat proses bimbingan menjadi pelajaran hidup yang berarti bagi saya. Terima kasih kepada bapak Meilan atas segala saran, masukan, dan perhatian yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini sehingga karya tulis skripsi ini dapat saya selesaikan dengan baik.

2. Drs. Indro Herry Mulyanto, M.Si selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Bisnis dan Dr. Didik Indarwanta, S.Sos., M.AB selaku sekretaris jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan bantuan dan memudahkan penulis selama masa perkuliahan.
3. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UPN “Veteran” Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingannya kepada penulis selama menjalani perkuliahan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
4. Seluruh staf Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta atas bantuan yang telah diberikan, baik dari segi pelayanan, informasi, dan lain sebagainya sehingga memudahkan penulis dalam menjalani perkuliahan.
5. Kedua orang tua saya, yaitu Bapak Noor Ali Ramadhan dan Ibu Budi Setyawati yang sangat saya cintai, terima kasih atas dukungan secara moril dan materiil serta doa yang tulus untuk saya, sehingga setiap langkah saya dapat diberikan kemudahan oleh Allah SWT.
6. Adik dan seluruh keluarga saya yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat sehingga dapat mendorong saya untuk selalu kuat dan semangat dalam menjalani proses ini.
7. Kepada diri saya sendiri, terima kasih telah berjuang dan berusaha untuk selalu semangat dalam menjalani semua proses ini.
8. Kepada Raihan Akbar Sukma Gumelar, terimakasih telah kebersamai segala proses penulis, menguatkan, memberikan bantuan dan dukungannya kepada penulis hingga akhir.



9. Regita Putri Meliyanti, Shakira Adelia Putri, Grace Angel, Devi Ayuningtyas, yang telah memberikan warna dalam kehidupan perkuliahan untuk saling menyemangati, mendoakan, dan mendukung satu sama lain.
10. Teman-teman seperbimbingan yang telah berjuang dan saling memberikan dukungannya satu sama lain.
11. Keluarga besar jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Angkatan 2020 yang telah memberikan motivasi, semangat, dan dukungan kepada penulis.
12. Bapak Achmad Chamami yang telah memberikan izin dan bantuannya kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT Matahari Departement Store Pekalongan.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungannya kepada penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT memberikan keberkahan kepada seluruh pihak yang tulus dan Ikhlas membantu dan mendoakan keberhasilan penulis. Semoga karya tulis ini dapat berguna bagi pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 25 Maret 2024

Niken Febitya Azzahra

152200059

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Manfaat Praktis .....	12
1.4.2 Manfaat Teoritis .....	12
1.5 Kajian Teori.....	13
1.5.1 Perilaku Organisasi .....	13
1.5.2 Interpersonal Skill .....	15
1.5.3 Perceived Organizational Support .....	17
1.5.4 Motivasi Kerja.....	19
1.5.5 Kinerja Karyawan .....	25
1.6. Kajian Empirik .....	28
1.7. Tabel Pemetaan Kajian Empirik .....	36
1.8. Hubungan Antarvariabel .....	48
1.8.1. Pengaruh <i>Interpersonal Skill</i> (X <sub>1</sub> ) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	48
1.8.2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (X <sub>2</sub> ) terhadap Motivasi Kerja (Z) .....	48

1.8.3.	Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	49
1.8.4.	Pengaruh <i>Interpersonal Skill</i> (X <sub>1</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	50
1.8.5.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (X <sub>2</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	50
1.8.6.	Pengaruh <i>Interpersonal Skill</i> (X <sub>1</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)	51
1.8.7.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (X <sub>2</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)	52
1.9.	Kerangka Pemikiran	53
1.9.1.	Kerangka Pemikiran dari Teori dan Logika	53
1.9.2.	Kerangka Pemikiran dari Penelitian Terdahulu	53
1.10.	Model Penelitian	60
1.11.	Hipotesis	60
1.12.	Definisi Konsep dan Definisi Operasional	62
1.12.1.	Definisi Konsep	62
1.12.2.	Definisi Operasional	63
1.13.	Metode Penelitian	65
1.13.1.	Tipe Penelitian	65
1.13.2.	Ruang Lingkup Penelitian	66
1.13.3.	Lokasi Penelitian	66
1.13.4.	Data dan Sumber Data	66
1.13.5.	Teknik Pengumpulan Data	67
1.13.6.	Teknik Pengukuran Data	67
1.13.7.	Populasi dan Sampel	68
1.13.8.	Teknik Sampling	69
1.13.9.	Uji Instrumen Penelitian	69
1.13.10.	Teknik Analisis Data	73
1.13.11.	Uji Hipotesis	78
<b>BAB II GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN</b>		<b>79</b>

2.1. Sejarah Perusahaan.....	79
2.2. Profil Perusahaan.....	81
2.3. Visi dan Misi Perusahaan.....	81
2.3.1. Visi.....	81
2.3.2. Misi.....	82
2.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	82
<b>BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>83</b>
3.1. Uji Instrumen dan Data Penelitian.....	83
3.1.1. Uji Validitas.....	83
3.1.2. Uji Reliabilitas.....	86
3.2. Karakteristik Responden.....	87
3.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
3.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
3.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	89
3.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	90
3.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi.....	90
3.3. Analisis Data.....	91
3.3.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	91
3.3.2. Analisis Statistik Inferensial.....	119
3.3.3. Pengujian Hipotesis.....	126
3.3.4. Pembahasan.....	133
<b>BAB IV KESIMPULAN .....</b>	<b>145</b>
4.1. Kesimpulan.....	145
4.2. Saran.....	146
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>149</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>153</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Graph of Performance Appraisal</i> .....	7
Gambar 1.2 Model Perilaku Organisasi .....	13
Gambar 1.3 Siklus Keterampilan Interpersonal .....	16
Gambar 1.4 Kerangka Pemikiran.....	53
Gambar 1.5 Model Penelitian Anidar KH dan Sri Indarti (2015).....	53
Gambar 1.6 Model Penelitian Penny Setyowati Nugraheny (2009) .....	54
Gambar 1.7 Model Penelitian Eli Retnowati (2020).....	55
Gambar 1.8 Model Penelitian Lisa Wahyuningtyasti, Muhadjir Anwar, dan Ika Korika Swasti (2023) .....	55
Gambar 1.9 Model Penelitian Dr. Sharjeel Saleem, Saba Amin, (2013).....	56
Gambar 1.10 Model Penelitian Muhammad Ekhsan (2019).....	57
Gambar 1.11 Model Penelitian Muhammad Rizki Novitilisma Perdana, Zainal Mustafa EQ (2023) .....	57
Gambar 1.12 Model Penelitian Elsa Mayora, 2020 .....	58
Gambar 1.13 Model Penelitian oleh M. Khafit Ashar, Siti Mujanah, Murgianto (2019).....	59
Gambar 1. 14 Model Konseptual .....	60
Gambar 1. 15 Model Struktural .....	77
Gambar 2. 1 Logo PT Matahari Departement Store .....	81
Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT Matahari Departement Store .....	82
Gambar 3. 1 Diagram Jalur Beserta Nilai Loading Factor.....	120
Gambar 3. 2 Hasil Pengujian Hipotesis Bootstrapping.....	127

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Pencapaian Karyawan DP Tahun 2022 .....	8
Tabel 1.2 Pemetaan Kajian Empirik .....	36
Tabel 1.3 Referensi Pendukung Hubungan Antar Variabel.....	61
Tabel 1.4 Interval Pilihan Jawaban Skala Likert .....	68
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Interpersonal Skill.....	84
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Perceived Organizational Support .....	84
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	84
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja .....	84
Tabel 3.5 Hasil Cross Loading.....	85
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 3.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
Tabel 3.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
Tabel 3.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	89
Tabel 3.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	90
Tabel 3.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi .....	91
Tabel 3.12 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Selalu Berinisiatif Dalam Melakukan Pekerjaan .....	93
Tabel 3.13 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Memiliki Kepribadian Yang Terbuka Dan Mau Menerima Kritik, Saran, Serta Masukan Untuk Memperbaiki Kinerjanya .....	94

Tabel 3.14	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Dapat Melaksanakan Pekerjaan Dan Tanggung Jawab Yang Diberikan Oleh Perusahaan Dengan Baik .....	95
Tabel 3.15	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Peduli Dan Memberikan Dukungan Penuh Kepada Rekan Kerja Yang Memiliki Permasalahan .....	97
Tabel 3.16	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Menahan Diri Dan Menyelesaikan Permasalahan Di Lingkungan Kerja.....	98
Tabel 3.17	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Organisasi/Perusahaan Mau Menghargai Kontribusi Karyawan Pada Perusahaan .....	100
Tabel 3.18	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Organisasi/Perusahaan Mau Mempertimbangkan Pendapat Karyawan.....	101
Tabel 3.19	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Organisasi/Perusahaan Peduli Dan Mau Mempertimbangkan Untuk Mengembangkan Potensi Dan Nilai-Nilai Dalam Diri Karyawan .....	102
Tabel 3.20	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Jumlah Dari Hasil Pekerjaan Karyawan Selalu Memenuhi Target Yang Telah Ditetapkan Perusahaan.....	104
Tabel 3.21	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Kualitas Kerja Karyawan Sudah Memenuhi Standar Yang Ditetapkan Perusahaan .....	105
Tabel 3.22	Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan menguasai bidang pekerjaannya .....	106

Tabel 3.23	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Berinovasi Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya.....	107
Tabel 3.24	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Bekerja Dalam Tim.....	109
Tabel 3.25	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik Dan Meminimalisir Kesalahan Dalam Pekerjaan .....	110
Tabel 3.26	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Memiliki Inisiatif Yang Tinggi Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu.....	111
Tabel 3.27	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Yang Diberikan Dengan Hasil Yang Baik.....	112
Tabel 3.28	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Bekerja Dengan Penuh Tanggung Jawab Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Yang Diberikan .....	114
Tabel 3.29	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Merasa Senang Menerima Tantangan Kerja Yang Diberikan Perusahaan..	115
Tabel 3.30	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Merasa Senang Mempelajari Hal Baru Dalam Pekerjaannya .....	116
Tabel 3.31	Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Merasa Puas Dengan Pendapatan (Gaji, Bonus, Tunjangan, Dll) Yang Diberikan Perusahaan .....	117



Tabel 3. 32 Hasil Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	121
Tabel 3. 33 Hasil <i>Outer Loading</i> .....	128
Tabel 3. 34 Hasil Pengolahan Cross Loading .....	122
Tabel 3. 35 Hasil Pengolahan Composite Reliability .....	124
Tabel 3. 36 Tabel Koefisien Determinasi .....	125
Tabel 3. 37 Tabel Hasil Pengujian Hipotesis .....	128

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan bisnis di era *digital* saat ini berkembang dengan sangat pesat. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi sebuah organisasi untuk dapat mempertahankan bisnisnya. Suatu organisasi harus mau dan mampu beradaptasi dengan digitalisasi di era modern ini agar dapat memenangkan persaingan. Segala hal harus dikembangkan, termasuk sumber daya yang dimiliki. Pengembangan sumber daya tersebut ditujukan untuk meningkatkan kualitas perusahaan, sehingga layak bersaing di dunia bisnis. Salah satu diantara banyaknya sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi, dan menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi bisnis adalah sumber daya manusia.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 Ayat 2 disebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan setiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan untuk menghasilkan barang dan jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas diharapkan mampu membantu organisasi untuk mengembangkan bisnis dan mencapai tujuan utamanya. Adanya sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi dalam suatu organisasi juga dapat meningkatkan kualitas organisasi menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu, manajer SDM dalam suatu organisasi harus memberikan perhatian lebih kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Karyawan merupakan *human capital* yang menjadi

unsur utama dan potensial dalam proses pencapaian *output* sebuah organisasi, karena memiliki kombinasi kemampuan yang sinergis dari daya pikir dan fisik oleh setiap individu (Chaerudin et al., 2020).

Menurut Chaerudin et al. (2020) sumber daya manusia harus dikelola dengan baik secara efektif dan efisien, bukan hanya dimanfaatkan secara maksimal atau diperlakukan seperti robot, namun harus diberikan imbalan yang layak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Imbalan atau kompensasi diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga mampu memotivasi karyawan tersebut untuk terus dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi.

*Job performance* atau *actual performance* merupakan hasil kerja yang dinilai dengan melihat kualitas dan kuantitas atas pencapaian karyawan terhadap pekerjaan, tanggung jawab, dan kepercayaan yang telah diberikan kepadanya. Kinerja karyawan menjadi hal pokok yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga perusahaan harus mampu memacu karyawannya untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan pekerjaan yang baik pula. Sebagai upaya dalam rangka memantau kinerja karyawannya, perusahaan memberikan penilaian kinerja yang berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja karyawan (Chaerudin et al., 2020).

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja yang baik dapat diraih jika terdapat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam proses pencapaiannya. Motivasi merupakan

suatu proses yang memberikan penjelasan mengenai intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Judge (2008) yang dikutip dalam (Busro, 2018).

Theodora (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi *relatedness* dan *growth* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi *existence* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi *relatedness* merupakan motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Maslow yang dikembangkan oleh Alderfer menjadi kebutuhan ERG (*Existence, Relatedness, dan Growth*) (Amstrong, 1990) dalam (Theodora, 2015).

Dalam upaya mempertahankan bisnis di tengah persaingan yang kompleks dan sangat ketat, suatu organisasi bisnis perlu memperhatikan beberapa aspek sebagai strategi bersaing, salah satunya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Proses pencapaian kinerja karyawan selain dipengaruhi oleh motivasi kerja, juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, seperti keterampilan interpersonal atau *interpersonal skill* dan dukungan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational support*. Kedua hal tersebut menjadi hal pokok yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

*Interpersonal skill* dan *perceived organizational support* merupakan hal pokok yang perlu menjadi perhatian untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Amalia et al., (2017) yang

menyatakan bahwa *interpersonal skill* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan berkontribusi terhadap kinerja tenaga kerja bagian penjualan. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga penjualan terdiri atas keterampilan, keahlian, kecakapan, dan sebagainya yang dapat memberikan peranan terhadap tercapainya tujuan perusahaan (SL & Yuliani, 2022). Di samping itu, penelitian oleh Susita et al., (2021) menyatakan pengaruh *organizational support* memberikan hasil positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Anindita, (2020) memberikan hasil bahwa *perceived organizational support* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, namun perlu dimediasi oleh variabel lain.

Selain kinerja karyawan, motivasi kerja juga digunakan untuk mengukur pengaruh dari *interpersonal skill* dan *perceived organizational support*. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian (Retnowati, 2020) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kemampuan interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor personal (keterampilan individu, motivasi, kompetensi, rekrutmen, faktor kepemimpinan yang berkualitas, pemberian motivasi, bimbingan, dan dorongan yang diberikan), faktor sistem pekerjaan, faktor situasional (perubahan dan penekanan), serta faktor internal dan eksternal (Amstrong dan Baron, 2006) dalam (Kompri, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Perdana & EQ (2023), menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengintegrasikan variabel kemampuan kerja dan dukungan organisasi pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi. Penelitian serupa oleh Kurniyati (2021) menyatakan bahwa kemampuan kerja, motivasi kerja, dan dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengintegrasikan variabel kemampuan kerja, motivasi kerja, dan dukungan organisasi pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang mengintegrasikan variabel *interpersonal skill*, *perceived organizational support* pada pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi atau variabel intervening.

Menurut Anggiani & Pakeh (2021), keterampilan interpersonal atau *interpersonal skill* merupakan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk mengenali dan memberikan respon terhadap beberapa aspek secara layak, seperti perasaan, sikap, perilaku, motivasi, dan keinginan. Keterampilan

interpersonal ini dibutuhkan bagi seorang karyawan untuk berinteraksi dengan berbagai pihak, baik rekan kerja, partner bisnis, atasan, pelanggan, dan masyarakat luas.

*Perceived organizational support* atau dukungan organisasi yang dirasakan adalah suatu hal yang sangat penting bagi seorang karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi yang memberikan dukungan positif terhadap karyawannya, cenderung akan menghasilkan karyawan yang loyal dan berkualitas baik. Dukungan organisasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu, dan kepedulian perusahaan (Susskind et al., (2000) dikutip dalam (Nugraheny, 2009)).

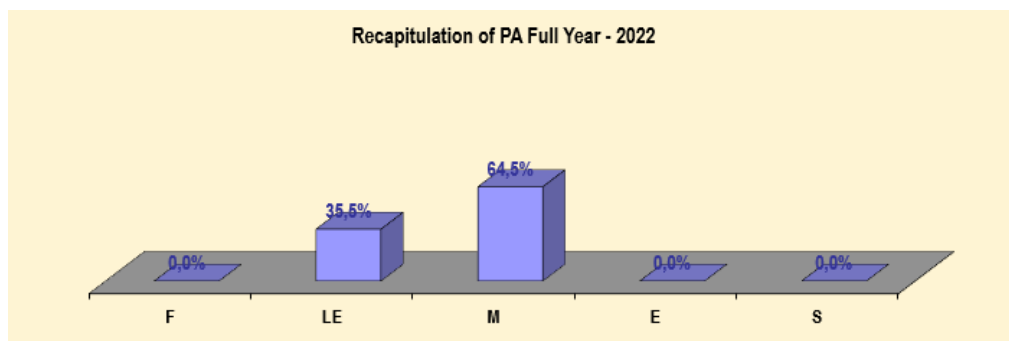
Organisasi yang baik adalah organisasi yang memberikan dukungan penuh kepada karyawannya, sehingga karyawan tersebut mampu memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Kinerja yang baik juga dapat dicapai jika seorang karyawan merasa termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, keterampilan interpersonal juga dibutuhkan sebagai sarana komunikasi yang efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

PT Matahari Departement Store merupakan salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia, yang memiliki lebih dari 150 gerai tersebar di seluruh Indonesia. Selain mendirikan gerai, PT Matahari Departement Store juga melakukan penjualan secara *online* melalui *platform* belanja *online*, yaitu

matahari.com. Matahari berdiri pertama kali secara resmi pada tahun 1972 di Pasar Baru Jakarta.

PT Matahari Departement Store Pekalongan merupakan salah satu gerai yang dimiliki oleh PT Matahari Departement Store. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari PT Matahari Departement Store Pekalongan, kinerja karyawan Matahari Pekalongan dinilai cukup baik dan memenuhi ekspektasi atau target yang ditetapkan bagi setiap individunya. Hal ini tertulis pada lembar penilaian kerja karyawan *grade 1* Matahari Departement Store Pekalongan berikut:

**Gambar 1. 1 Graph of Performance Appraisal**



*Sumber Data: Data Internal PT Matahari Departement Store Pekalongan*

Gambar 1.1 diatas merupakan hasil rekapitulasi *performance appraisal* karyawan *grade 1* pada tahun 2022 yang menunjukkan bahwa 64,5% karyawan berhasil mendapatkan kategori M atau *Meets Expectation*, 35,5% karyawan mendapatkan kategori LE atau *Less Than Expectation*, dan tidak ada karyawan yang masuk ke dalam kategori S atau *Superior Result*, E atau *Exceeds Expectation*, dan F atau *Fail*.



Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan dinilai cukup baik, karena berhasil mendapatkan predikat M atau *Meets Expectation*. Namun, sangat disayangkan bahwa terdapat sejumlah karyawan yang masih mendapatkan predikat LE atau *Less Than Expectation* karena kinerja yang mereka berikan dinilai masih belum maksimal.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada bagian personalia PT Matahari Departement Store Pekalongan, bobot penilaian yang diberikan 50% ada pada *sales* atau pencapaian target penjualan. Dalam kata lain, rendahnya penilaian kinerja yang diperoleh setiap karyawan salah satunya dikarenakan tidak tercapainya target penjualan, yang mengakibatkan perolehan nilai pada penilaian kinerja tidak cukup maksimal. Perusahaan berasumsi bahwa faktor pendorong tidak tercapainya target adalah karena kurangnya *interpersonal skill* dari karyawan. Hal ini didukung oleh data *performance* divisi periode 2022 sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Target dan Pencapaian Karyawan DP Tahun 2022**

<b>Divisi</b>	<b>Target</b>	<b>Achievement</b>
<b>Divisi 1</b>		
Ladies Modest	100%	61,64%
Ladies Contemporar	100%	79,85%
Intimate	100%	66,47%
Cosmetic	100%	-
Bag	100%	61,26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>76,75%</b>
<b>Divisi 2</b>		
Ladies Shoes	100%	80,58%
Children Shoes	100%	73,61%
Men Shoes	100%	76,61%

<b>Divisi</b>	<b>Target</b>	<b>Achievement</b>
Active Shoes	100%	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>78,33%</b>
<b>Divisi 3</b>		
Men Formal	100%	78,09%
Men Casual	100%	79,18%
Men Essentials	100%	72,33%
Men Denim	100%	76,72%
Home	100%	69,21%
Travel	100%	74,46%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>77,54%</b>
<b>Divisi 4</b>		
Children Boys	100%	77,67%
Children Girls	100%	71,82%
Children Inffant	100%	73,22%
Toys	100%	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>75,62%</b>
<b>Total ACH Toko (DP)</b>	<b>100%</b>	<b>79,96%</b>

*Sumber Data: Data Internal PT Matahari Departement Store Pekalongan*

Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2022, *sales* PT Matahari Departement Store Pekalongan secara keseluruhan maupun pada setiap divisinya tidak mencapai target. Tidak tercapainya target tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya kemampuan interpersonal karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja atau *performancenya* sehingga penjualan tidak mengalami peningkatan. Bagian personalia PT Matahari Departement Store Pekalongan, mengatakan pada proses wawancara dengan peneliti bahwa untuk mendukung prestasi kerja atau kinerja serta memberikan motivasi kepada karyawannya, perusahaan memberikan penghargaan berupa insentif atau bonus, kenaikan gaji, pemberian *training*, serta promosi jabatan.

Berdasarkan permasalahan yang ada di perusahaan, serta adanya ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu, khususnya pada penelitian oleh (Wahyuningtyasti et al., 2023), (Perdana & EQ, 2023), (Nugraheny, 2009), (Fahmi, 2021), dan (Saleem & Amin, 2013), peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?

6. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?
7. Apakah *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh *interpersonal skill* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh *interpersonal skill* terhadap motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh *perceived organizational support* terhadap motivasi kerja.
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan ada tidaknya pengaruh *interpersonal skill* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Praktis**

#### **1. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pihak PT Matahari Departement Store Pekalongan mengenai *interpersonal skill* dan *perceived organizational support* dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

#### **2. Bagi Penulis**

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan sebagai sarana penerapan teori dasar yang didapat selama masa perkuliahan dengan menyesuaikan situasi dan kondisi riil pada perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian.

#### **3. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu sumber pengetahuan dan digunakan sebagai referensi untuk melakukan penelitian serupa.

### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan di bidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *interpersonal skill*, *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## 1.5 Kajian Teori

### 1.5.1 Perilaku Organisasi

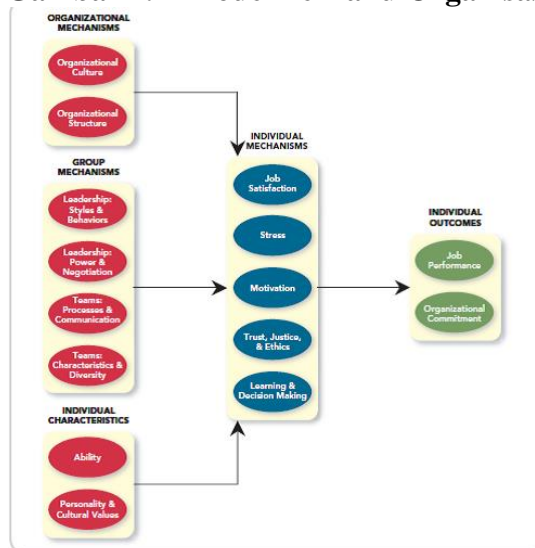
#### 1. Pengertian

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang ditujukan untuk memahami, menjelaskan, dan meningkatkan sikap dan perilaku individu atau kelompok dalam sebuah organisasi (Colquitt et al., 2021).

Manajemen sumber daya manusia mengambil teori dan prinsip yang dipelajari dalam *organizational behavior* dan mengeksplorasi penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam organisasi. Perilaku organisasi diterapkan dalam sebuah organisasi dengan tujuan agar sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Colquitt et al., 2021).

#### 2. Model Perilaku Organisasi

Gambar 1. 2 Model Perilaku Organisasi



Sumber: (Colquitt et al., 2021)

a. *Individual Outcomes*

Karyawan memiliki dua tujuan utama dalam pekerjaan mereka, yaitu dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan tetap menjadi anggota organisasi yang dihormati serta dihargai. Demikian pula bagi seorang manajer yang juga memiliki tujuan utama bagi karyawannya, yaitu dapat memaksimalkan kinerja dan dapat bertahan di perusahaan dalam jangka waktu lama.

b. *Individual Mechanism*

Beberapa hal berkaitan dengan mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan dan komitmen organisasi adalah kepuasan kerja, stres, motivasi kerja, kepercayaan, keadilan, etika, dan pengambilan keputusan.

c. *Individual Characteristics*

Penting bagi sebuah organisasi untuk memahami faktor yang dapat meningkatkan mekanisme individu, yaitu karakteristik masing-masing karyawan, serta nilai-nilai kepribadian dan budaya yang mencerminkan sifat atau kecenderungan bagi seseorang dalam mengambil keputusan mengenai bagaimana mereka bertindak. Adapun ciri umum dari hal tersebut adalah ekstrasversi, kehati-hatian, dan kolektivisme. *Individual characteristic* juga memberikan gambaran kemampuan

kognitif, keterampilan emosional, dan kemampuan fisik yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaannya.

d. *Group Mechanisms*

Pada dasarnya, seorang karyawan tidak dapat bekerja sendiri, melainkan bekerja dalam satu atau lebih tim kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin, baik formal maupun informal. *Group mechanism* membentuk beberapa hal, diantaranya adalah kepuasan, stres, motivasi, kepercayaan, dan pembelajaran.

e. *Organizational Mechanism*

Beberapa model yang telah dijelaskan sebelumnya dikelompokkan ke dalam organisasi yang lebih besar, sehingga dapat juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan, stres, motivasi, dan sebagainya. Setiap organisasi umumnya juga memiliki budaya organisasi yang memberikan petunjuk atas apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan dalam suatu organisasi, nilai-nilai, serta keyakinan yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.

## **1.5.2 Interpersonal Skill**

### **1. Pengertian**

*Interpersonal skill* atau keterampilan interpersonal merupakan suatu keterampilan untuk memberikan respon dan mengenali perasaan, sikap, perilaku, motivasi, serta keinginan

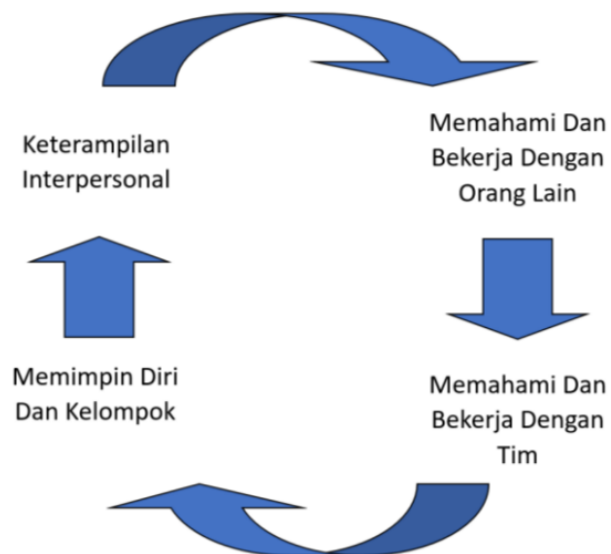


orang lain. Lebih lanjut, komunikasi dijelaskan sebagai salah satu bentuk dari kemampuan interpersonal atau *interpersonal skill*, yang menggambarkan keefektifan komunikasi antar individu dapat dicapai dengan membangun hubungan yang saling mendukung dan memahami serta merespon lawan bicara. Kesulitan dalam mengkomunikasikan gagasan salah satunya disebabkan oleh perasaan rendah diri (Anggiani & Pakeh, 2021).

## 2. Tujuan Keterampilan Interpersonal

Anggiani & Pakeh, (2021) mengemukakan bahwa tingginya *interpersonal skill* yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan rasa percaya diri, sehingga dapat lebih dihargai oleh orang lain dan tercipta hubungan yang harmonis dengan individu lain.

**Gambar 1. 3 Siklus Keterampilan Interpersonal**



Sumber: (Anggiani & Pakeh, 2021)

Dalam suatu lingkungan organisasi, keterampilan interpersonal yang tinggi dapat membawa kesuksesan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pekerja, sehingga akan menghasilkan keuntungan, dari segi finansial atau materiil maupun non finansial.

### **3. Tingkat Kemampuan Interpersonal**

Tingkat kemampuan interpersonal dapat dinilai secara mandiri (*self-assessment*) atau dapat pula dinilai oleh orang lain yang diukur berdasarkan persepsi mereka terhadap *interpersonal skill* yang dimiliki. Penilaian terhadap kemampuan interpersonal dianggap sangat subjektif, karena bergantung pada persepsi masing-masing individu (Anggiani & Pakeh, 2021).

#### **1.5.3 Perceived Organizational Support**

Menurut (Kurniawan & Harsono, 2021), *perceived organizational support* merupakan suatu teori yang menyatakan bagaimana sebuah organisasi memberikan penghargaan kepada karyawannya atas kontribusi yang telah diberikan dengan melihat nilai potensial karyawannya atas dasar hubungannya dengan organisasi sebagai relasi resiprosikal positif yang harus dijaga. Variabel ini memiliki 3 dimensi, yaitu dukungan organisasional, dukungan supervisor, dan dukungan rekan kerja (Nugraheny, 2009).

Robbins (2008:103) dalam (Ashar et al., 2019) mendefinisikan dukungan organisasi sebagai suatu tingkat rasa keyakinan karyawan

bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Chun dan Tsung (2012) dalam (Riantoko et al., 2017) menyatakan bahwa dukungan organisasi atau *organizational support* mampu meningkatkan dan memberikan efektivitas pada peningkatan kinerja anggota, sehingga menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap organisasi, atau dalam kata lain organisasi akan semakin maju dan tujuannya dapat tercapai.

Kurniawan & Harsono, (2021) mengemukakan bahwa *organizational support theory* menggunakan *social exchange theory* (teori pertukaran sosial) yang menyatakan pekerjaan dipandang sebagai “perdagangan” usaha dan loyalitas terhadap suatu organisasi agar dapat memperoleh keuntungan serta sumber daya sosial dari suatu organisasi tersebut (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind *et al.*, (2000) dalam (Nugraheny, 2009) terdiri atas 3 item, yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu, dan kepedulian perusahaan. Situasi kerja yang kondusif dipengaruhi oleh dukungan yang positif dari pimpinan dan karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan menjadi lebih baik lagi. Dukungan organisasi juga dapat memacu semangat kerja tim dalam suatu organisasi sehingga menumbuhkan rasa percaya, saling membantu, dan terjalinnya hubungan yang baik antar pekerja dalam lingkungan kerja (Shaam *et al.*, 1999) dalam (Nugraheny, 2009).

## **1.5.4 Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian**

Teori Herzberg (*Two Factor Theory*) dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan memiliki dua faktor, yaitu faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan). Teori ini meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Motivasi menurut Robbins (2002:55) dalam (Gani et al., 2020) adalah sebuah keinginan untuk melakukan suatu hal dan menentukan kemampuan dalam bertindak dengan tujuan memuaskan kebutuhan individu. (Gani et al., 2020) kemudian mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan atau kondisi yang dapat mendorong, merangsang, dan menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan sehingga dapat mencapai tujuan tertentu.

Motivasi diperlukan seseorang dalam suatu organisasi untuk mendorong kinerjanya sehingga tugas dan tanggung jawabnya akan terselesaikan dengan baik. Ketika seseorang tidak termotivasi, maka tidak ada keinginan dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan segala tugas yang diberikan kepadanya.

### **2. Pola-Pola Motivasi**

Teori Herzberg (*Two Factor Theory*) memiliki dua faktor, yaitu faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan

faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan). Teori ini meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor-faktor higienis meliputi kebijakan perusahaan, supervise dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini juga berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor pemuas meliputi pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung adanya kepuasan kerja. Sebagai contoh, peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi.

Dimensi motivasi terbagi atas motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik ini terlihat menjadi bagian dari tugas yang dikerjakan. Sedangkan motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas yang disebabkan oleh adanya beberapa penghargaan eksternal (penghargaan dari orang lain) seperti upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya, dan sebagainya. Manfaat ekstrinsik bertujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas.

### **3. Teori-Teori Motivasi**

Hasibuan (2007) dalam (Gani et al., 2020) menjelaskan teori motivasi sebagai berikut:

- a. Teori kepuasan (*content theory*)

Terdapat dua teori kepuasan yang dikenal, yaitu teori motivasi dan teori dua faktor. Teori kepuasan menggunakan pendekatan berdasarkan faktor kebutuhan dan kepuasan individu untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini mencoba memberikan jawaban atas pertanyaan tentang kebutuhan apa yang dapat memberikan kepuasan dan mendorong semangat kerja seseorang.

b. Teori proses (*process theory*)

Teori proses merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja dan apa hasil yang akan diperoleh. Teori ini disebut juga dengan teori harapan. Hal ini didasarkan pada ego manusia yang selalu memiliki keinginan untuk memiliki hasil yang baik, sehingga daya penggerak yang menjadi motivasi kerja seseorang adalah harapan yang akan diperoleh di masa mendatang. Terdapat dua macam teori proses, yaitu teori harapan (*expectancy theory*) dan teori keadilan (*equity theory*).

c. Teori pengukuhan (*reinforcement theory*)

Teori pengukuhan menggunakan pendekatan hubungan sebab akibat dari perilaku atas pemberian kompensasi. Atas dasar hal tersebut, muncul sifat ketergantungan yang bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku tersebut. Perilaku dalam hal ini menjadi

fungsi dan konsekuensi. Teori ini terdiri atas penguatan positif dan negatif.

#### **4. Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Robbins dalam (Kompri, 2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memotivasi kinerja karyawan:

a. Kerja yang secara mental menantang

Pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan para karyawan secara maksimal, menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik terhadap hasil kerja yang sesuai cenderung lebih disukai oleh karyawan. Pekerjaan yang kurang menantang akan menimbulkan rasa bosan, dan pekerjaan yang terlalu menantang akan menciptakan rasa frustrasi dan perasaan takut gagal. Sehingga, pekerjaan harus sesuai dengan kapasitas karyawan agar dapat menciptakan kepuasan dan kesenangan.

b. Ganjaran yang pantas

Sistem gaji dan kebijakan promosi jabatan yang adil menjadi salah satu hal yang menjadi perhatian karyawan. Pola penggajian dan promosi jabatan harus didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan

capaian individu. Hal ini akan memunculkan rasa puas dalam diri karyawan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Secara umum, karyawan menyukai lingkungan kerja yang secara fisik tidak berbahaya, seperti temperatur, cahaya, suara, dan faktor lain tidak ekstrem. Selain itu, tempat kerja yang dekat dengan rumah, dan fasilitas yang memadai lebih disukai oleh para karyawan.

d. Rekan kerja yang mendukung

Berbagai studi menyimpulkan bahwa kepuasan pegawai akan meningkat jika atasan langsung memiliki sifat ramah dan dapat memahami karyawannya, mau memberikan pujian atas kerja baik karyawan, mendengarkan pendapat dan keluhan kesah karyawan, serta mendukung minat karyawan.

## **5. Stimulus Motivasi Kerja**

Clegg (2000) dalam (Kompri, 2020) mengatakan bahwa terdapat beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

a. Perlunya hubungan

Hubungan yang baik antara motivator dengan orang yang akan di motivasi diperlukan agar dapat memiliki pendekatan yang tepat untuk memotivasi seseorang. Mengenal individu



tersebut merupakan hal dasar agar dapat menyesuaikan motivasi yang tepat dan terbaik.

b. Bimbingan

Untuk dapat memotivasi, seorang motivator harus bisa menilai kekurangan diri seseorang untuk kemudian dapat dilakukan pembinaan. Atas dasar hal tersebut, keterampilan memotivasi terletak pada pemberian arahan yang positif untuk mendorong individu agar dapat menggunakan waktunya pada hal-hal yang positif pula, dan memberi keyakinan bahwa seluruh tugas dapat terselesaikan.

c. Konseling

Konseling diperlukan ketika memberi nasihat pada seseorang yang merasa kurang mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Seorang konselor harus dapat mencari tahu apa penyebab demotivasi dalam diri seseorang.

d. *Mentoring*

Salah satu hal tersulit bagi seorang motivator adalah memotivasi seseorang yang berkinerja tinggi. Namun, hal ini tetap perlu dilakukan untuk mempertahankan motivasi yang sudah ada dalam diri individu tersebut.

e. Mencegah demotivasi

Memotivasi seseorang selain berkaitan dengan memperkaya sifat-sifat positif, juga berkaitan dengan membuang sifat-sifat

negatif. Dalam setiap kebutuhan positif seseorang, terdapat pula bahaya demotivasi dari segala sumber yang berlaku bagi semua individu, tanpa terkecuali.

### **1.5.5 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian**

Menurut *Oxford Dictionary* dalam (Kompri, 2020), kinerja atau *performance* adalah suatu tindakan proses atau cara bertindak untuk melakukan fungsi organisasi. Lebih lanjut, disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu gambaran yang berkaitan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam tujuannya untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan pada perencanaan strategis suatu organisasi. Robbins dalam (Kompri, 2020) menyebutkan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan/*ability* (A), motivasi/*motivation* (M), dan kesempatan/*opportunity* (O) dirumuskan menjadi  $P = f(M \times A \times O)$ . Persamaan tersebut mengandung arti:

- a. Jika organisasi menghendaki karyawannya yang memiliki prestasi yang optimal, maka harus diberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula;
- b. Motivasi dapat ditingkatkan melalui rancangan organisasi untuk karyawannya agar dapat memiliki semangat yang tinggi

dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi dan imbalan yang layak atas prestasi yang telah didapatnya;

- c. Kemampuan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui Pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidangnya. Manajemen juga dapat merancang iklim organisasi yang sesuai dengan suasana yang menyenangkan, sehingga karyawan akan bekerja dengan penuh komitmen.

## **2. Teori Kinerja**

*Expectancy Theory* atau Teori Atribusi oleh Heider mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dan *ability*, yang dirumuskan dengan formula: P (*performance*) merupakan fungsi M (*motivation*) dan A (*Ability*) yang dapat dirumuskan:  $P = f(M \times A)$ . Fungsi tersebut dapat diartikan, bahwa karyawan yang rendah dalam salah satu komponennya, maka kinerjanya akan rendah pula (Kompri, 2020).

## **3. Pengukuran Kinerja**

*Job performance* dapat diukur melalui beberapa tahap, yaitu (Kompri, 2020):

- a. Menetapkan tujuan
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi
- d. Mengevaluasi kinerja

Lebih lanjut, Peraturan Menteri Negara PAN Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 dalam (Kompri, 2020) tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah menjelaskan jenis-jenis indikator kinerja, yaitu:

a. Indikator *Input*

Gambaran mengenai sumber daya yang digunakan sebagai penghasil *output* dan *outcome* (kuantitas, kualitas, dan kehematan).

b. Indikator Proses

Gambaran tentang langkah yang dilaksanakan untuk menghasilkan barang atau jasa.

c. Indikator *Output*

Gambaran tentang *output* dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan (kuantitas, kualitas, efisiensi).

d. Indikator *Outcome*

Gambaran tentang hasil actual dari barang atau jasa yang dihasilkan.

e. Indikator Dampak

Gambaran tentang akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya suatu tujuan.

#### **4. Jenis-Jenis Kinerja**

Kinerja dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

##### **a. Kinerja Pekerjaan**

Colquitt et al., (2021) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai nilai dari sekumpulan perilaku karyawan yang dapat memberikan sokongan, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian suatu organisasi.

##### **b. Kinerja Tugas**

Colquitt et al., (2021) dalam membagi kinerja tugas ke dalam dua kategori, yaitu penilaian kinerja dan perilaku masyarakat.

#### **5. Faktor-Faktor Pembentuk Kinerja**

Amstrong dan Baron (2006) dalam (Kompri, 2020) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang:

- a. Faktor personal (keterampilan individu, kompetensi, motivasi, rekrutmen, faktor kepemimpinan yang berkualitas, pemberian motivasi, bimbingan, dan dorongan kerja yang diberikan);
- b. Faktor sistem pekerjaan;
- c. Faktor situasional (perubahan dan penekanan);
- d. Faktor internal dan eksternal.

#### **1.6. Kajian Empirik**

Sebagai pendukung penelitian, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya adalah:

1. Penelitian oleh (KH & Indarti, 2015)

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan, komitmen, motivasi, dan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan dan komitmen terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 153 orang dengan sampel sebanyak 111 orang yang dipilih secara *cluster sampling* dan *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis *path analysis* dengan program SPSS 17. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemampuan tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, dan komitmen tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

2. Penelitian oleh (Nugraheny, 2009)

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan tentang

motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner dengan 165 orang responden. Alat analisis data yang digunakan adalah persamaan struktural pemodelan (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Penelitian oleh (Retnowati, 2020)

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesan dukungan organisasi, keterampilan interpersonal, dan motivasi berprestasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi dukungan organisasi terhadap motivasi berprestasi, untuk mengetahui pengaruh keterampilan interpersonal terhadap motivasi berprestasi, untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kemampuan interpersonal terhadap motivasi berprestasi. Adapun penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Gloster Furniture, dengan sampel sebanyak 100 responden karyawan bagian produksi yang dipilih secara *random*. Metode pengumpulan data adalah dengan kuesioner dan wawancara. Ukuran yang digunakan untuk membuat survei adalah dengan skala Likert dari (1) sangat tidak setuju sekali, hingga (8) sepenuhnya sangat setuju sekali. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS

Ver 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi dan kemampuan interpersonal terhadap motivasi berprestasi.

#### 4. Penelitian oleh (Wahyuningtyasti et al., 2023)

Variabel penelitian yang digunakan adalah *interpersonal skill*, *competence*, *commitment and performance*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari *interpersonal skill* terhadap *employee performance*, pengaruh *competence* terhadap *employee performance*, pengaruh *commitment* memediasi *interpersonal skill* terhadap *employee performance*, dan pengaruh *commitment* memediasi kompetensi terhadap *employee performance*. Hipotesis dalam penelitian ini adalah *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; *competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; *interpersonal skill* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *commitment*, *competence* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *commitment*. Populasi responden dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan tetap non-PNS pada Direktorat Logistik, Keamanan, Ketertiban, dan Lingkungan Hidup Universitas Airlangga. Jumlah responden yang digunakan sebanyak 57 orang tenaga kependidikan tetap non PNS. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan instrumen pertanyaan yang dibagikan kepada responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian



menyimpulkan bahwa: (1) Keterampilan Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (2) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (3) Komitmen Mediasi Pada Keterampilan Interpersonal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan (4) Komitmen Mediasi Pada Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

5. Penelitian oleh (Saleem & Amin, 2013)

Variabel yang digunakan adalah *organizational support*, *employee career development*, dan *employee performance*. Hipotesis dari penelitian ini adalah *supervisory support* berpengaruh positif terhadap *employee performance*; dan *organizational support for career development (OSCD)* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Penelitian ini mengkaji hubungan *organizational support for career development* dan *supervisory support* terhadap *employee performance* antar fakultas di universitas negeri dan swasta di Faisalabad. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis dan diuji melalui analisis korelasi dan regresi. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota fakultas Universitas Faisalabad.

6. Penelitian oleh (Ekhsan, 2019) dengan judul

Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics. Hipotesis dari penelitian ini adalah motivasi dan

disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden dan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistic.

7. Penelitian oleh (Perdana & EQ, 2023)

Variabel dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja, dukungan organisasi, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi berprestasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan responden sebanyak 62 orang. Sampel diambil menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan

motivasi berprestasi memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian oleh (Mayora, 2020)

Variabel dalam penelitian ini adalah *interpersonal skill*, *salesmanship*, motivasi, dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *interpersonal skill*, *salesmanship* terhadap kinerja tenaga penjualan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner disebarkan langsung ke tenaga kerja sebanyak 41 kuesioner. Adapun secara keseluruhan analisis data ini menggunakan bantuan komputer dengan *software* program SPSS 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (2) *salesmanship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (3) *interpersonal skill*, *salesmanship* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (4) *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, (5) *salesmanship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, (6) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, (7) *interpersonal skill*, *salesmanship* dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, (8) *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening, (9) *salesmanship*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

9. Penelitian oleh (Ashar et al., 2019)

Variabel dalam penelitian ini adalah kompetensi, dukungan organisasi, kinerja, dan motivasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, dukungan organisasi, dan komunikasi terhadap motivasi dan kinerja guru di Yayasan Pendidikan Intelektual Utama Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data (PLS) berdasarkan teori empiris antar variabel, kemudian data dikumpulkan dengan instrumen kuesioner. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi dijadikan populasi, yaitu sejumlah 75 guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Namun, komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi lebih dominan dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi, dan dukungan organisasi.

### 1.7. Tabel Pemetaan Kajian Empirik

**Tabel 1. 2 Pemetaan Kajian Empirik**

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
1	Anidar KH & Sri Indarti (2015)	“Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna”	H <sub>1</sub> : Kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. H <sub>2</sub> : Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. H <sub>3</sub> : Kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. H <sub>4</sub> : Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna dengan populasi sebanyak 153 orang pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna dan sampel sebanyak 111 pegawai. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Data diolah menggunakan <i>path analysis</i> dan SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemampuan tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui	Persamaan: Menggunakan variabel motivasi dan kinerja. Menggunakan <i>path analysis</i> . Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel kemampuan, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan variabel kemampuan interpersonal atau <i>interpersonal skill</i> . Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan Smart-PLS.

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
			<p>Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna.  H5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna.  H6: Kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna.  H7: Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna.</p>		<p>motivasi, dan komitmen tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.</p>	
2	Penny Setyowati Nugraheny (2009)	“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan	<p>H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.  H2: Dukungan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Populasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi,</p>	<p>Persamaan: Menggunakan variabel, motivasi kerja, dan kinerja.</p>

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
		Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang”	organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. H <sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. H <sub>4</sub> : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. H <sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. H <sub>6</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	penelitian ini adalah 165 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah dengan uji <i>Structural Equatuon Modeling</i> (SEM).	dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan alat analisis SEM. Menggunakan data primer dan sekunder. Menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel dukungan organisasi, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel kesan dukungan organisasi. Variabel motivasi kerja sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian selanjutnya, motivasi kerja digunakan sebagai variabel intervening.
3	Eli Retnowati,	“Pengaruh Kesan		Metode yang digunakan dalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Persamaan: Menggunakan variabel

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
	2020.	Dukungan Organisasi dan Keterampilan Interpersonal Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan PT Gloster Furniture”		penelitian ini adalah survei kuantitatif pada PT Gloster Furniture dengan sampel karyawan produksi sebanyak 100 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara, dan diolah menggunakan SPSS Ver 26. Metode analisis data menggunakan analisis linear berganda dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat.	terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kesan dukungan organisasi dan keterampilan interpersonal terhadap motivasi berprestasi.	kemampuan interpersonal dan kesan dukungan organisasi sebagai variabel independen atau variabel bebas. Menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai metode pengumpulan data. Perbedaan: Variabel motivasi berprestasi dalam penelitian ini sebagai variabel terikat, sedangkan pada penelitian selanjutnya menggunakan variabel motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan SPSS ver 26 untuk pengolahan data, sedangkan penelitian selanjutnya



No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
						menggunakan SmartPLS. Penelitian ini menggunakan metode analisis data analisis linear berganda sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial.
4	Lisa Wahyuningtyas, Muhadjir Anwar, Ika Korika Swasti, 2023.	“Commitment to Intermediate the Influence of Interpersonal Skills and Competence on Employee Performance”	H <sub>1</sub> : <i>Interpersonal skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . H <sub>2</sub> : <i>Competence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . H <sub>3</sub> : <i>Interpersonal Skill</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>commitment</i> . H <sub>4</sub> : <i>Competence</i> tidak berpengaruh signifikan	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner dengan populasi penelitian ini adalah pegawai tetap non-PNS Direktorat Logistik, Keamanan, Ketertiban, dan Lingkungan Hidup Universitas Airlangga sejumlah 57 responden dengan	Interpersonal skill berpengaruh signifikan terhadap employee performance, competence berpengaruh signifikan terhadap employee performance, interpersonal skill melalui commitment berpengaruh tidak signifikan terhadap employee performance, competence melalui commitment	Persamaan: Menggunakan variabel <i>interpersonal skill</i> dan <i>employee performance</i> atau kinerja karyawan. Menggunakan model persamaan structural (SEM) menggunakan alat statistik PLS. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel <i>commitment</i> sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
			terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>commitment</i> .	sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui angket, observasi, dan daftar Pustaka. Penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan pendekatan kuantitatif yang didukung oleh model persamaan structural (SEM) menggunakan alat statistik PLS.	berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>employee performance</i> .	selanjutnya menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian selanjutnya tidak menggunakan variabel <i>commitment</i> dan <i>competence</i> . Metode pengumpulan data menggunakan angket, observasi, dan daftar Pustaka, sedangkan penelitian selanjutnya dengan kuesioner dan wawancara.
5	Dr. Sharjeel Saleem, Saba Amin, 2013.	“The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical	H <sub>1</sub> : Supervisory support berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . H <sub>2</sub> : Organizational support for career development (OSCD) berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Penelitian ini dianalisis menggunakan metode kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis dan diuji melalui analisis	Supervisory Support berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> , dan organizational support for career development berpengaruh moderat namun positif terhadap <i>employee performance</i> .	Persamaan: Menggunakan variabel <i>employee performance</i> . Penelitian kuantitatif. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel <i>organizational support for career development</i> , sedangkan penelitian

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
		Study from Pakistani Academic Sector”		korelasi dan regresi. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota fakultas Universitas Faisalabad.		selanjutnya menggunakan variabel <i>perceived organizational support</i> . Penelitian selanjutnya tidak menggunakan variabel <i>supervisory support</i> Penelitian ini menggunakan analisis korelasi dan regresi sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan SEM-PLS.
6	Muhammad Ekhsan, 2019.	“Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan”	H <sub>1</sub> : Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics. H <sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT	Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, variabel motivasi dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja	Persamaan: Menggunakan variabel motivasi dan kinerja karyawan. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel motivasi sebagai variabel independen atau variabel bebas, sedangkan pada

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
			Syncrum Logistics. H <sub>3</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics.	dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Syncrum Logistics sejumlah 60 karyawan.	karyawan PT Syncrum Logistics, dan variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics.	penelitian selanjutnya, variabel motivasi kerja digunakan sebagai variabel intervening. Penelitian selanjutnya tidak menggunakan variabel disiplin kerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan SEM-PLS.
7	Muhammad Rizki Novrilisma Perdana, Zainal Mustafa EQ, 2023.	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Di Mediasi Oleh Motivasi Berprestasi pada PT Dimensi		Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan responden sebanyak 62 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka serta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,	Persamaan: Menggunakan variabel kinerja karyawan. Penelitian kuantitatif. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel motivasi berprestasi, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel motivasi kerja.

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
		Ruang Digital Yogyakarta”		dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif.	dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berprestasi memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan variabel kemampuan kerja, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel kemampuan interpersonal atau <i>interpersonal skill</i> . Penelitian ini menggunakan variabel dukungan organisasi, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel kesan dukungan organisasi atau <i>perceived organizational support</i> .
8	Elsa Mayora, 2020.	“Pengaruh <i>Interpersonal Skill</i> , <i>Salesmanship</i> , Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan		Populasi dan sampel penelitian ini adalah tenaga kerja yang ada di PT Gema Rodamas Utama Kota Padang sejumlah 41 responden. Metode	<i>Interpersonal Skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, <i>salesmanship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, <i>interpersonal</i>	Persamaan: Menggunakan variabel <i>interpersonal skill</i> sebagai variabel independen, menggunakan variabel kinerja sebagai variabel

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
		dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Gema Rodamas Utama Kota Padang”		pengambilan sampel dengan <i>purposive sampling</i> . Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner. metode analisis data yang digunakan adalah SPSS 21.	<i>skill, salesmanship</i> secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, <i>interpersonal skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, <i>salesmanship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, <i>interpersonal skill, salesmanship,</i> dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan,	dependen, menggunakan variabel motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel <i>salesmanship</i> sebagai variabel independen, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel <i>perceived organizational support</i> .

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
					<i>interpersonal skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening, dan <i>salesmanship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening.	
9	M. Khafit Ashar, Siti Mujanah, Murgianto, 2019.	“Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Komunikasi, Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	H <sub>1</sub> : Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi. H <sub>2</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh terhadap motivasi. H <sub>3</sub> : Komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi. H <sub>4</sub> : Kompetensi berpengaruh positif	Populasi dalam penelitian ini adalah guru Yayasan Cendekia Utama Surabaya sejumlah 75 orang. Teknik pengambilan sampel adalah <i>sampling</i> jenuh. Metode pengumpulan data melalui survey dengan instrument kuesioner.	Kompetensi dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru, komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.	Persamaan: Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen, dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan variabel dukungan organisasi, sedangkan penelitian selanjutnya

No	Peneliti	Judul	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil	Penelitian yang akan diteliti
		Pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya”	terhadap kinerja guru. H <sub>5</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. H <sub>6</sub> : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. H <sub>7</sub> : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.	Metode pengolahan data yang digunakan adalah <i>Partial Least Square</i> (PLS). Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas.		menggunakan variabel <i>perceived organizational support</i> . Tidak menggunakan variabel kompetensi dan komunikasi.

Sumber: data sekunder diolah oleh peneliti, 2023.



## **1.8. Hubungan Antarvariabel**

### **1.8.1. Pengaruh *Interpersonal Skill* (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Buhrmester et al., (1988) menegaskan bahwa keterampilan interpersonal diperlukan untuk paham beragam situasi sosial dimanapun individu itu berada dan bagaimana individu berperilaku, sesuai harapan orang lain, yaitu interaksi yang efektif. (Hartinah, 2019) menyatakan bahwa keterampilan interpersonal memiliki peran penting dalam hal komunikasi, yaitu untuk mengetahui pengaruh sikap dan respon seseorang terhadap ucapan yang dimaksudkan kepada individu lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hartinah, 2019) terhadap siswa MIN 3 Banjarmasin menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap motivasi belajar. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Retnowati, 2020) yang menyatakan bahwa keterampilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi.

### **1.8.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Adanya dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan dari perusahaan, karyawan akan merasa terpacu untuk bekerja lebih baik (Ludiya, 2017). Dalam penelitiannya, (Ludiya, 2017) menyatakan dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan

pernyataan Eisenberger *et al.*, (2009) dalam (Ludiya, 2017) menjelaskan apabila semakin kuat dukungan yang diberikan, semakin besar pula motivasi yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan. Beberapa penelitian serupa yang mendukung pernyataan ini diantaranya: (Nugraheny, 2009); (Riantoko et al., 2017); (Ashar et al., 2019); (Perdana & EQ, 2023).

### **1.8.3. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan, perusahaan harus dapat memotivasi karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja, serta kinerja karyawan meningkat (Ekhsan, 2019). Hasil penelitian dari (Ekhsan, 2019) adalah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Theodora, 2015), yang menguji pengaruh beberapa jenis motivasi terhadap kinerja karyawan, dan menyatakan bahwa secara parsial motivasi *relatedness* dan *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi *relatedness* menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi *existence* dan motivasi *growth*. Pernyataan ini didukung oleh beberapa penelitian sejenis, yaitu: (Sudiardhita et al., 2018); (Ashar et al., 2019); (Perdana & EQ, 2023). Namun, penelitian yang dilakukan oleh

(Fahmi, 2021) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.8.4. Pengaruh *Interpersonal Skill* (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

*Interpersonal skill* merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam menentukan kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya di suatu organisasi (Syahrudin, 2018). Dalam penelitiannya, (Syahrudin, 2018) menyatakan bahwa *interpersonal skill* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Amalia et al., 2017) yang menghasilkan kesimpulan, *interpersonal skill* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara simultan *interpersonal skill* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung pernyataan ini adalah penelitian oleh (Wahyuningtyasti et al., 2023) yang menyatakan bahwa *interpersonal skill* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.8.5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Robert Kreitner (2019) dalam (Ashar et al., 2019) menyatakan bahwa dukungan organisasi atau *organizational support* diperlukan untuk membantu individu merasa nyaman tentang memberi dan menerima pengetahuan yang berguna pada tugas sesuai permintaan. Lebih lanjut, Odunlami et al., (2014) dalam (Ashar et al., 2019)

mengemukakan bahwa dukungan manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Fahmi, 2021) yang menghasilkan pernyataan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung pernyataan ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Susita et al., 2021), dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dukungan organisasi yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan menjadi semakin tinggi pula.

#### **1.8.6. Pengaruh *Interpersonal Skill* (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)**

Robbins & Judge, (2022) dalam (Perdana & EQ, 2023) menyatakan bahwa karyawan lebih mungkin untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi ketika manajemen menentukan sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan masing-masing kemampuan dan kemudian memastikan bahwa saat ini memiliki kemampuan tersebut. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh (Perdana & EQ, 2023) menghasilkan pernyataan, yaitu motivasi berprestasi memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh (Mayora, 2020) yang menghasilkan, *interpersonal skill* memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

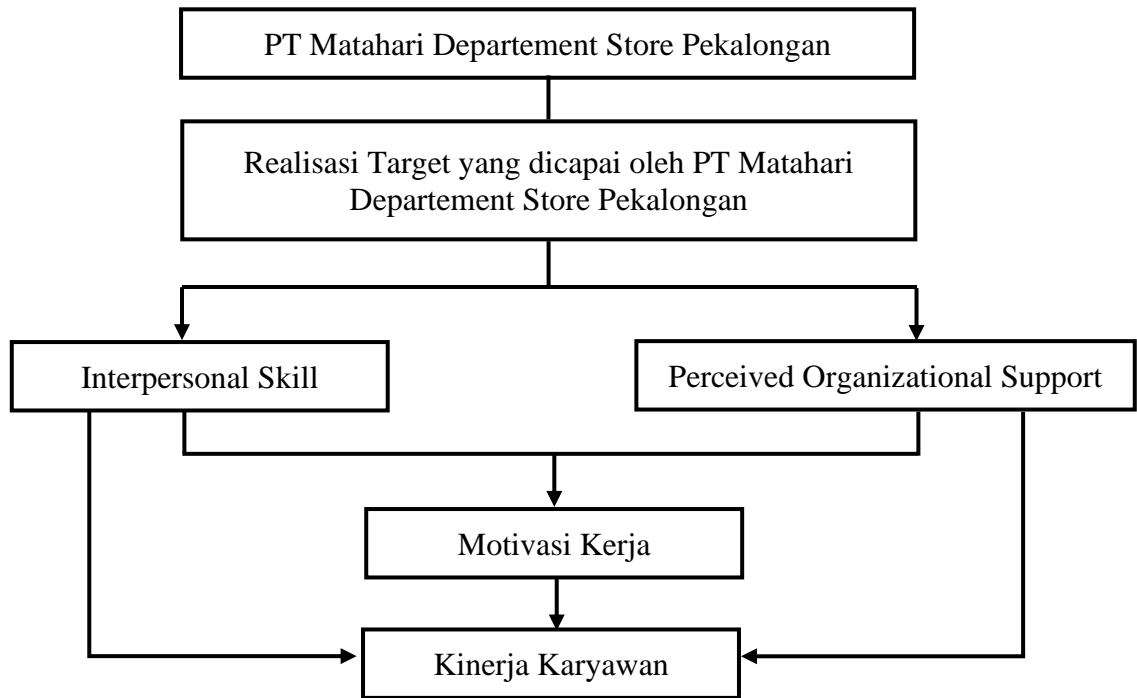
#### **1.8.7. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)**

Dukungan organisasi dapat membuat karyawan mendapatkan rasa diperhatikan dan dihargai sehingga meningkatkan semangat kerja, dan muncul kepercayaan terhadap organisasi tempat ia bekerja (Fahmi, 2021). Robert Kreitner (2009) dalam (Ashar et al., 2019) mengatakan dukungan organisasi diperlukan untuk membantu individu merasa nyaman tentang memberi dan menerima pengetahuan yang berguna pada tugas sesuai dengan permintaan. Dalam penelitiannya, (Ashar et al., 2019) mendapatkan hasil dukungan organisasi, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Fahmi, 2021), menghasilkan motivasi tidak mampu memediasi pengaruh *self efficacy* pada kinerja karyawan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan terdapat salah satu indikator dari variabel motivasi kerja belum dimiliki karyawan, yaitu kebutuhan penghargaan seperti *reward* sehingga variabel motivasi kerja tidak dapat menjalankan perannya sebagai variabel mediasi terhadap *perceived organizational support* dan kinerja karyawan.

## 1.9. Kerangka Pemikiran

### 1.9.1. Kerangka Pemikiran dari Teori dan Logika

**Gambar 1. 4 Kerangka Pemikiran**

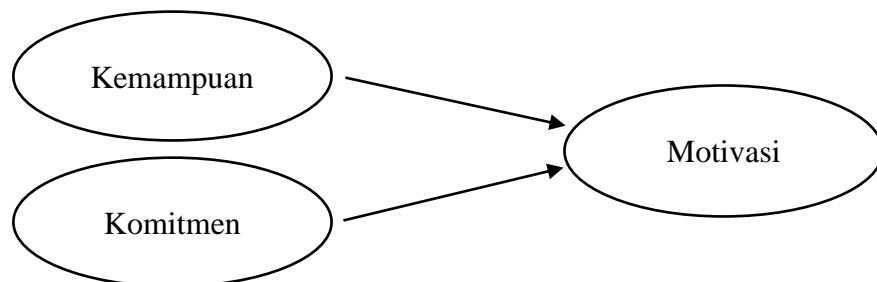


### 1.9.2. Kerangka Pemikiran dari Penelitian Terdahulu

Penyusunan kerangka penelitian ini didasarkan atas penelitian-penelitian terdahulu, yang dijabarkan dalam bentuk seperti berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Anidar KH dan Sri Indarti (2015) sebagai berikut:

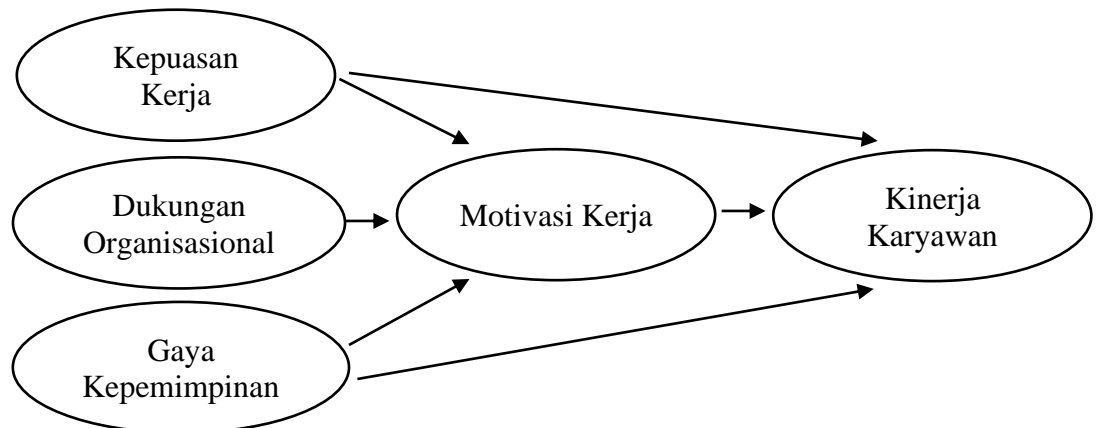
**Gambar 1. 5 Model Penelitian Anidar KH dan Sri Indarti (2015)**



Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemampuan tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, dan komitmen tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Penny Setyowati Nugraheny (2009) sebagai berikut:

**Gambar 1. 6 Model Penelitian Penny Setyowati Nugraheny (2009)**

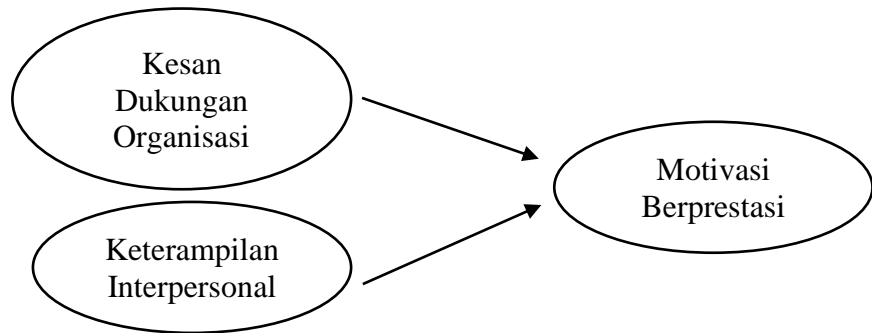


Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; dan motivasi kerja,

kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Eli Retnowati (2020) sebagai berikut:

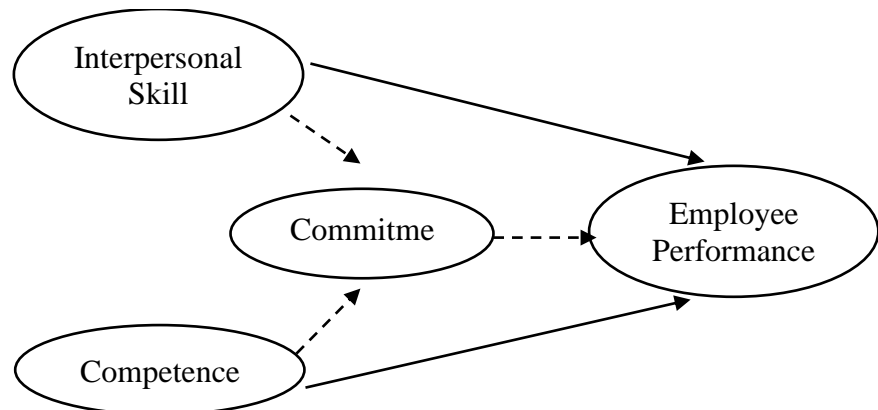
**Gambar 1. 7 Model Penelitian Eli Retnowati (2020)**



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, keterampilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, kesan dukungan organisasi dan keterampilan interpersonal berpengaruh simultan terhadap motivasi berprestasi.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Lisa Wahyuningtyasti, Muhadjir Anwar, dan Ika Korika Swasti (2023) sebagai berikut:

**Gambar 1. 8 Model Penelitian Lisa Wahyuningtyasti, Muhadjir Anwar, dan Ika Korika Swasti (2023)**

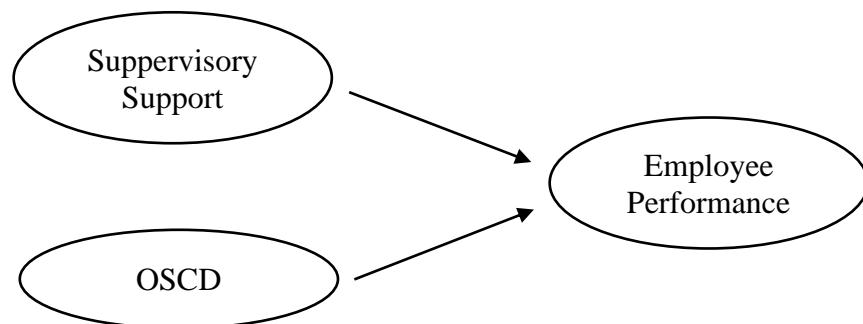




Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *interpersonal skill* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, *competence* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, *interpersonal skill* melalui *commitment* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance*, *competence* melalui *commitment* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance*.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Dr. Sharjeel Saleem dan Saba Amin  
Dr. Sharjeel Saleem dan Saba Amin (2013) sebagai berikut:

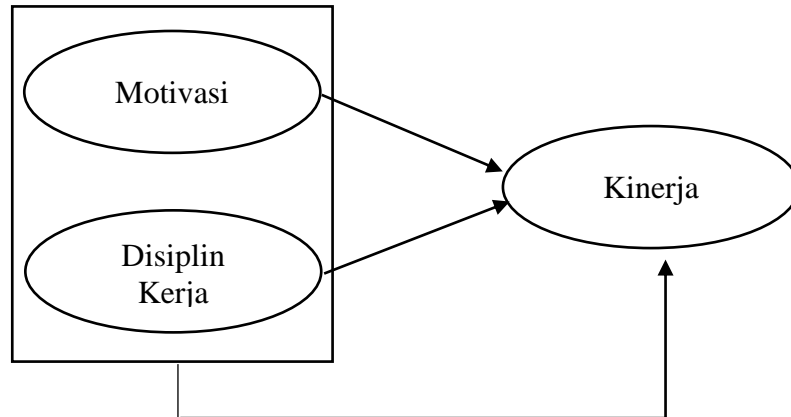
**Gambar 1. 9 Model Penelitian Dr. Sharjeel Saleem, Saba Amin, (2013)**



Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisory support* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, dan *organizational support for career development* berpengaruh moderat namun positif terhadap *employee performance*.

6. Penelitian oleh Muhammad Ekhsan (2019) sebagai berikut:

**Gambar 1. 10 Model Penelitian Muhammad Ekhsan (2019)**

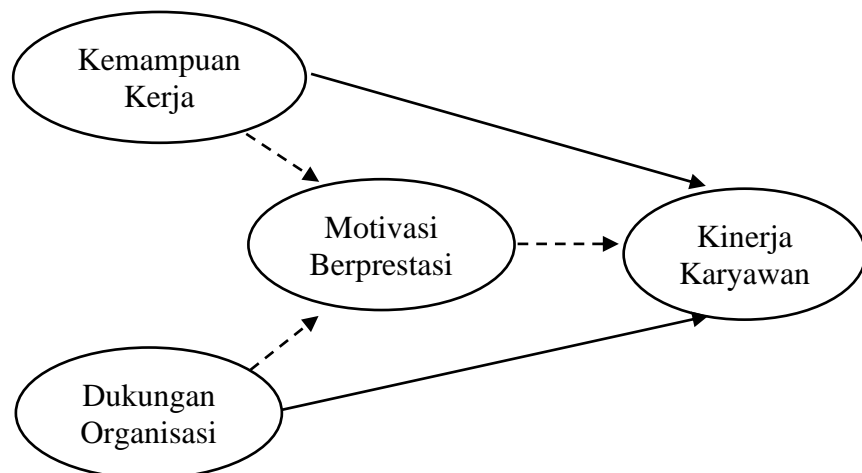


Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, variabel motivasi dan disiplin kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics, dan variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizki Novrilisma

Perdana dan Zainal Mustafa EQ (2023) sebagai berikut:

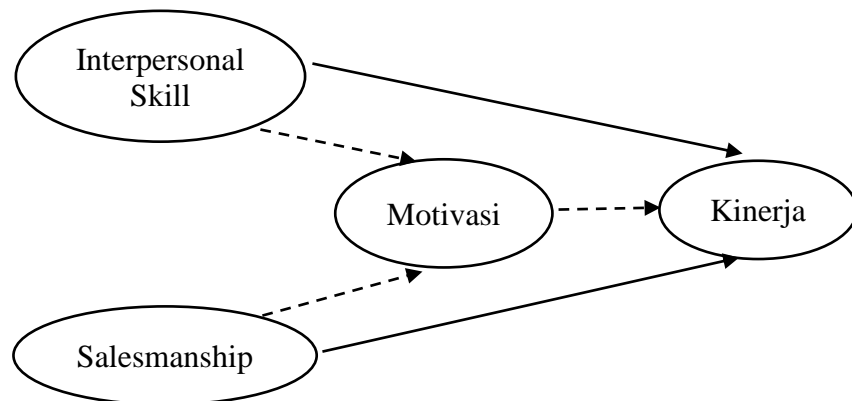
**Gambar 1. 11 Model Penelitian Muhammad Rizki Novitilisma Perdana, Zainal Mustafa EQ (2023)**



Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berprestasi memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Elsa Mayora (2020) sebagai berikut:

**Gambar 1. 12 Model Penelitian Elsa Mayora, 2020**

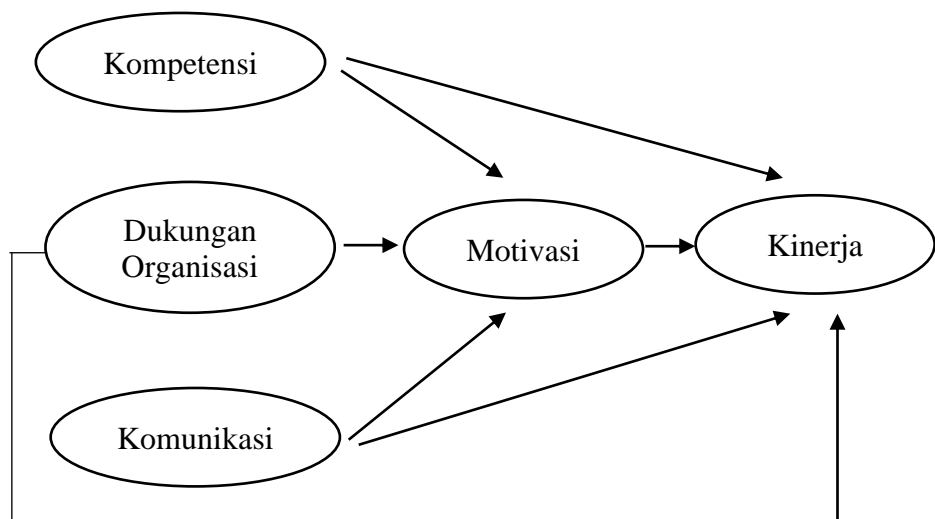


Hasil penelitian menunjukkan bahwa *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, *salesmanship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, *interpersonal skill*, *salesmanship* secara bersama-sama berpengaruh positif dan

signifikan terhadap motivasi, *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, *salesmanship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, *interpersonal skill*, *salesmanship*, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, *interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening, dan *salesmanship skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

9. Penelitian yang dilakukan oleh M. Khafit Ashar, Siti Mujanah, Murgianto, 2019 sebagai berikut:

**Gambar 1. 13 Model Penelitian M. Khafit Ashar, Siti Mujanah, Murgianto (2019)**

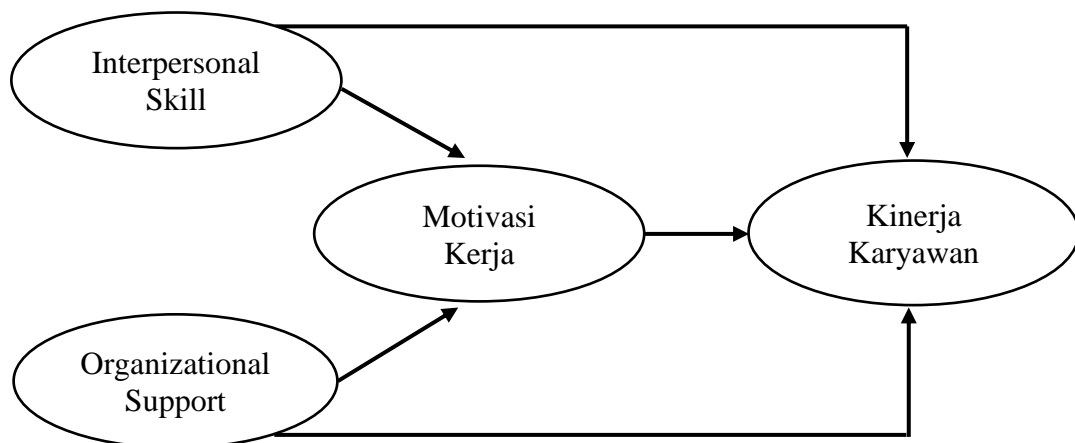


Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru, komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### 1.10. Model Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang bersumber dari penelitian terdahulu, dapat disusun model penelitian sebagai berikut:

**Gambar 1. 14 Model Konseptual**



### 1.11. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H<sub>2</sub> : *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>5</sub> : *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H<sub>6</sub> : *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H<sub>7</sub> : *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

**Tabel 1. 3 Referensi Pendukung Hubungan Antar Variabel**

<b>Hipotesis</b>	<b>Referensi</b>
<i>Interpersonal Skill</i> Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Konsep: Anggiani dan Pakeh, (2021:22)
	Empiris: Syahrudin, (2018); Amalia, (2019); Wahyuningtyasti, et al., (2023).
<i>Interpersonal Skill</i> Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja	Konsep: Buhrmester (1998).
	Empiris: Eli Retnowati (2020); Siti Hartinah (2019).
Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Konsep: Gani, dkk (2020:61)
	Empiris: Ekhsan, (2019); Thedora, (2015); Sudiardhita, et al., (2018); Ashar et al., (2019); Perdana dan EQ, (2023).
Perceived Organizational Support Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Konsep: Robert Kreitner (2019); Odunlami et al., (2014).
	Empiris: Ashar, et al., (2019); Fahmi, (2021); Susita, et al., (2021).
<i>Perceived Organizational Support</i> Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja	Konsep: Eisenberger et al., (2009).
	Empiris: Ludiya (2017); Nugraheny, (2009); Riantoko, dkk., (2017); Ashar, dkk., (2019); Perdana dan EQ, (2023).
<i>Perceived Organizational Support</i> Berpengaruh	Konsep: Robert Kreitner (2009).

<b>Hipotesis</b>	<b>Referensi</b>
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	Empiris: Ashar, <i>et al.</i> , (2019); Fahmi, (2021).
<i>Interpersonal Skill</i> Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	Konsep: Robbins & Judge, (2022) Empiris: Perdana dan EQ (2023); Mayora, (2020).

Sumber: data sekunder diolah oleh peneliti, 2023.

## 1.12. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

### 1.12.1. Definisi Konsep

#### 1. *Interpersonal Skill*

Keahlian interpersonal atau *interpersonal skill* adalah keahlian untuk bekerja secara bersama-sama, memahami serta memotivasi orang lain secara individu atau di dalam organisasi (Ambarwati & Supardi, 2021).

#### 2. *Perceived Organizational Support*

Persepsi Dukungan organisasi adalah harapan karyawan untuk mendapatkan penghargaan atas segala kontribusi dan karya mereka untuk mendapatkan kesejahteraan (Ludiya, 2017).

#### 3. Kinerja Karyawan

Menurut (Perdana & EQ, 2023b), kinerja adalah hasil dari kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan prestasi yang dicapai seseorang ketika berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan kerja.

#### 4. Motivasi Kerja

Menurut (Saputra, 2021) motivasi kerja merupakan alasan personal mengapa individu melakukan pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhan sebagai proses psikologis pada diri seseorang yang dapat dilihat dari arah, intensitas, dan persistensi tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu.

##### 1.12.2. Definisi Operasional

###### 1. *Interpersonal Skill*

*Interpersonal skill* atau keterampilan interpersonal merupakan suatu keterampilan untuk memberikan respon dan mengenali perasaan, sikap, perilaku, motivasi, serta keinginan orang lain. Lebih lanjut, komunikasi dijelaskan sebagai salah satu bentuk dari kemampuan interpersonal atau *interpersonal skill*, yang menggambarkan keefektifan komunikasi antar individu dapat dicapai dengan membangun hubungan yang saling mendukung dan memahami serta merespon lawan bicara. Kesulitan dalam mengkomunikasikan gagasan salah satunya disebabkan oleh perasaan rendah diri (Anggiani & Pakeh, 2021). Adapun beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *interpersonal skill* menurut (Buhrmester et al., 1988), yaitu:

- a. Kemampuan mengambil inisiatif;
- b. Keterbukaan;
- c. Penegasan diri;
- d. Kemampuan memberikan dukungan emosional dan empati;



e. Kemampuan menyelesaikan konflik.

## 2. *Perceived Organizational Support*

Menurut (Kurniawan & Harsono, 2021), *perceived organizational support* merupakan suatu teori yang menyatakan bagaimana sebuah organisasi memberikan penghargaan kepada karyawannya atas kontribusi yang telah diberikan dengan melihat nilai potensial karyawannya atas dasar hubungannya dengan organisasi sebagai relasi resiprosikal positif yang harus dijaga. Variabel ini memiliki 3 dimensi, yaitu dukungan organisasional, dukungan supervisor, dan dukungan rekan kerja (Nugraheny, 2009).

Indikator untuk variabel dukungan organisasi, menurut penelitian yang dilakukan oleh Paille *et al.*, (2010) dalam (Ludiya, 2017) terdiri atas:

- a. Organisasi mengapresiasi kontribusi karyawan;
- b. Organisasi mau mempertimbangkan aspirasi karyawan;
- c. Organisasi mau mempertimbangkan nilai-nilai yang dimiliki karyawan.

## 3. Kinerja Karyawan

Menurut *Oxford Dictionary* dalam (Kompri, 2020), kinerja atau *performance* adalah suatu tindakan proses atau cara bertindak untuk melakukan fungsi organisasi. Nugraheny (2009) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai dan merujuk kepada perilaku seorang karyawan terhadap

pencapaiannya dan bagaimana karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang diminta. Indikator kinerja menurut Bernadio dan Russel yang dikutip dari (Gomes, 2003) adalah sebagai berikut: (1) *quantity of work*; (2) *quality of work*; (3) *job knowledge*; (4) *creativity*; (5) *cooperative*; (6) *dependability*; (7) *initiative*; dan (8) *personal qualities*.

#### 4. Motivasi Kerja

Teori Herzberg (*Two Factor Theory*) dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan memiliki dua faktor, yaitu faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan). Teori ini meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Indikator motivasi kerja menurut (Parek, 1985) dalam (Fuad, 2004) dalam (Nugraheny, 2009) terdiri atas: (1) kepedulian pada pekerjaan; (2) tantangan dalam bekerja; (3) belajar sesuatu yang baru dalam bekerja; dan (4) besarnya pendapatan.

### 1.13. Metode Penelitian

#### 1.13.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian eksplanatori atau *explanatory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya (Prasetyono et al., 2021).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel yang digunakan peneliti, yaitu pengaruh variabel independen (*interpersonal skill* dan *perceived organizational support*) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel intervening (motivasi kerja).

### **1.13.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi oleh variabel-variabel *interpersonal skill*, *perceived organizational support*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

### **1.13.3. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Matahari Departement Store Pekalongan, Jl. Nusantara No. 5, Keputran, Kecamatan Pekalongan Timur, Kota Pekalongan, Jawa Tengah, 51128 (Plaza Pekalongan).

### **1.13.4. Data dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Adapun sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan, melalui kuesioner, wawancara, dan observasi langsung oleh peneliti, sedangkan data

sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti penelitian terdahulu, internet, dan buku.

#### **1.13.5. Teknik Pengumpulan Data**

Bila dilihat dari segi cara atau Teknik pengumpulan data, maka Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner (angket), observasi, serta *interview* (wawancara) kepada karyawan *grade 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan* mengenai variabel-variabel terkait, yaitu *interpersonal skill*, *perceived organizational support*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner (angket) merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019).

#### **1.13.6. Teknik Pengukuran Data**

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan *skala likert* sebagai teknik pengukuran data. *Skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang

fenomena sosial. Pengukuran *skala likert* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, baik berupa pernyataan maupun pertanyaan yang ditujukan kepada responden dan disebar secara acak untuk kemudian dijawab sesuai dengan apa yang responden rasakan. *Skala likert* dalam penelitian ini menyediakan lima (5) interval pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh responden, dengan *score* 1-5. Berikut uraiannya:

**Tabel 1. 4 Interval Pilihan Jawaban Skala Likert**

<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

### 1.13.7. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah sleuruh karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan sebanyak 47 orang karyawan. Karyawan Matahari Departement Store Pekalongan terdiri atas 4 *grade*, *grade* 1 atau staf, *grade* 2 terdiri atas supervisor, *grade* 3 adalah *assistant store manager*, dan *grade* 4 adalah *store manager*.

## **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019). Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh bagian dari populasi, yaitu karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan sejumlah 47 orang karyawan.

### **1.13.8. Teknik Sampling**

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh. Metode *Sampling* jenuh atau *total* digunakan jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan jumlah 47 orang karyawan. Alasan menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sampel adalah karena jumlah populasi kurang dari 100, sehingga peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian.

### **1.13.9. Uji Instrumen Penelitian**

#### **1. Uji Validitas**

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid adalah data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian (Sugiyono, 2019). Selanjutnya, menurut (Sugiyono, 2019), instrumen yang valid berarti alat

ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid.

a. Korelasi *Product Moment*

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*, dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2019):

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\}\{n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi (antara variabel x dengan y)

N = Jumlah responden

X = Skor masing-masing atribut

Y = Skor total

Jika korelasi untuk setiap faktor adalah positif dan besarnya lebih dari sama dengan 0,3, maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat atau memiliki validitas konstruksi yang baik, sebaliknya jika harga korelasi dibawah 0,3, maka instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiyono, 2019).

b. *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading* atau AVE

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *discriminant validity* dalam SEM-PLS dengan *cross loading* atau AVE untuk pengujian validitas data. (Ghozali & Latan,

2015) mengemukakan bahwa untuk menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan indikator refleksif, yaitu dengan menilai *cross loading*, yang mana untuk setiap variabelnya harus lebih besar dari 0,70. Adapun untuk pengukuran validitas data menggunakan *average variance extracted* (AVE) dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Berikut rumus AVE:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) var F}{(\sum \lambda_i^2) var F + \sum \theta_{ii}}$$

Keterangan:

$\lambda_i$  adalah factor loading

$F$  adalah factor variance

$\theta_{ii}$  adalah error variance

## 2. Uji Reliabilitas

Dalam pandangan positivistic (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda (Sugiyono, 2019). Lebih lanjut, (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila



digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

a. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Coefficient Alpha* sebagai berikut (Umar, 2002):

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum ab^2}{at^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Banyaknya butiran pertanyaan

$\sum ab^2$  = Jumlah varian butir

$at^2$  = Varian total

variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alphanya* lebih dari 0,6 atau 60% (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Composite Reliability*

Penelitian ini menggunakan *composite reliability* dalam SEM-PLS sebagai teknik perhitungan reliabel. *Rule of Thumb* yang dapat digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian *exploratory*. *Composite reliability* dapat diukur dengan rumus yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog

(1974) untuk menilai *internal consistency* yaitu (Sugiyono, 2019):

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \theta_{ii}}$$

Keterangan:

$\lambda_i$  adalah factor loading

$F$  adalah factor variance

$\theta_{ii}$  adalah error variance

#### 1.13.10. Teknik Analisis Data

##### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut (Sugiyono, 2019), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini menggambarkan pendapat responden mengenai *interpersonal skill*, *perceived organizational support*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang akan disusun dalam bentuk tabel dan presentase.

##### 2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2019). Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan metode

analisis *structural equation modelling* (SEM) dengan jenis *partial least squares* (PLS) dan uji hipotesis.

SEM atau *structural equation modeling* adalah teknik statistika yang dapat menilai dan memperbaiki “*measurement error*” yang sulit dilakukan oleh metode lain dan memungkinkan untuk mampu melakukan analisis model-model dengan variabel terobservasi serta variabel laten melakukan analisis-analisis multivariat berjenjang secara simultan (Wijaya, 2019). (Ghozali & Latan, 2015) mengemukakan bahwa SEM mampu memberi gambaran mengenai konsep model dengan variabel laten dan diukur melalui indikator-indikatornya. Secara esensial, *structural equation modeling* memberikan tawaran untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel laten (Chin, 1998) dalam (Ghozali & Latan, 2015).

World (1985) dalam (Wiyono, 2020) mendefinisikan *Partial Least Squares* (PLS) sebagai metode analisis yang *powerful* karena tidak memiliki dasar terhadap asumsi-asumsi yang menjadi syarat, data yang ada tidak diharuskan berdistribusi normal, indikator berskala nominal, ordinal, interval, dan rasio dapat digunakan pada sampel yang sama, serta sampel tidak harus besar.

Analisis SEM-PLS terdiri atas dua sub model, yaitu: (1) *measurement model (outer model)*; dan (2) *structural model (inner model)*.

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *measurement model* atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali & Latan, 2015).

Menurut (Ghozali & Latan, 2015), *Convergent validity* berprinsip bahwa *manifest variable* dari suatu konstruk harus berkorelasi tinggi. Uji validitas *convergent indicator* refleksif dengan program SmartPLS 4.0 dilihat dari nilai *loading factor* yang harus lebih dari 0,7 (untuk penelitian *confirmatory*) dan 0,6-0,7 (untuk penelitian *exploratory*). Lebih lanjut, (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa *discriminant validity* memiliki prinsip bahwa *manifest variable* dari suatu konstruk yang berbeda tidak harus berkorelasi tinggi. Uji validitas *discriminant indicator* refleksif dengan melihat nilai *cross loading* harus >0,70 atau dapat dengan melakukan perbandingan

antara akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk model.

Uji reliabilitas juga dilakukan agar dapat membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk menggunakan program SmartPLS 4.0 *composite reliability* yang harus bernilai lebih dari 0,7 (untuk penelitian *confirmatory*) dan 0,6-0,7 (untuk penelitian *exploratory*) (Ghozali & Latan, 2015). Alasan peneliti menggunakan *composite reliability* adalah karena *cronbach's alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*).

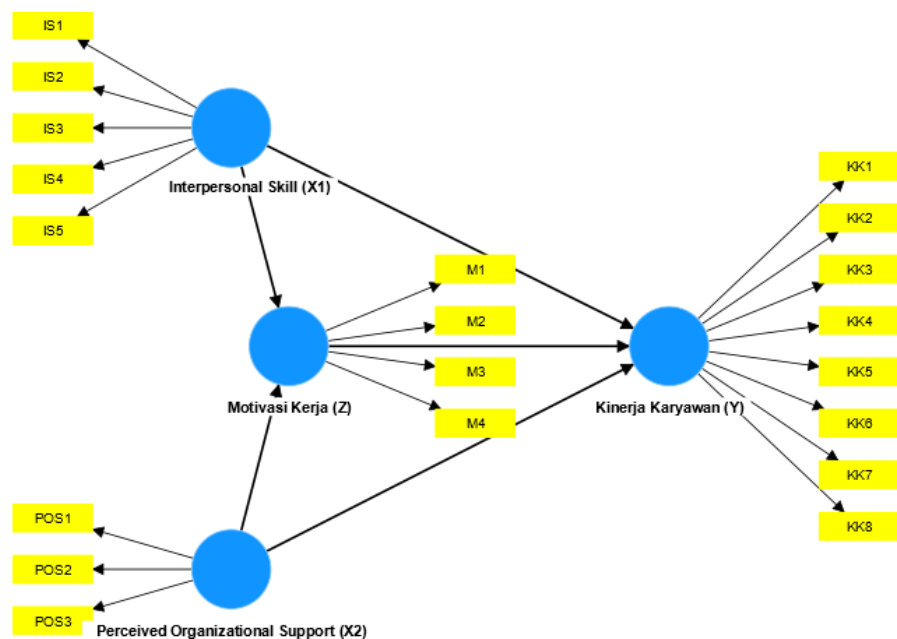
b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *structural model* atau *inner model* dilakukan dengan tujuan untuk memberikan prediksi terhadap hubungan antar variabel laten. Penilaian *inner model* dengan metode PLS dilakukan dengan melihat nilai *R-squares* untuk setiap variabel endogen untuk menguatkan prediksi dari model ini. Perubahan nilai *R-squares* digunakan sebagai acuan untuk memberikan penjelasan mengenai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen apakah berpengaruh atau tidak. Nilai *R-squares* 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap moderate, dan 0,25 dianggap lemah (Ghozali & Latan, 2015). Selain

dengan melihat nilai *R-squares*, dapat juga dengan melihat  $Q^2$  *predictive relevance* yang dapat merepresentasikan *synthesis* dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai  $Q^2 > 0$  maka memiliki *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  maka kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* 0,35 berarti kuat, 0,15 berarti moderate, dan 0,02 berarti lemah (Ghozali & Latan, 2015).

### 3. Path Analysis (Diagram Jalur)

**Gambar 1. 15 Model Struktural**



Keterangan:

$X_1$  : Interpersonal Skill terdiri dari 5 indikator (IS1, IS2, IS3, IS4, IS5).

X<sub>2</sub> : Perceived Organizational Support terdiri dari 3 indikator (POS1, POS2, POS3).

Y : Kinerja Karyawan terdiri dari 8 indikator (KK1, KK2, KK3, KK4, KK5, KK6, KK7, KK8)

Z : Motivasi Kerja terdiri dari 4 indikator (M1, M2, M3, M4).

### 1.13.11. Uji Hipotesis

#### 1. Uji t-test

Ghozali, (2018) menyatakan bahwa uji t-test atau dengan nama lain uji signifikan parameter individual mengkaji seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen dalam memberikan penjelasan terhadap variasi variabel dependen. Uji t-test juga dapat digunakan untuk melihat kebenaran dan membuktikan signifikan atau tidaknya koefisien regresi.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

t = statistik t parsial dengan derajat kebebasan n-2

r = korelasi parsial yang ditentukan

n = jumlah pengamatan

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansi uji t < 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara individual, variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

## BAB II

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### 2.1. Sejarah Perusahaan

Matahari merupakan salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia. Perusahaan ini memulai perjalanannya pada 24 Oktober 1958 dengan membuka gerai pertamanya yang menjual pakaian anak di Jakarta. Seiring berjalannya waktu, Matahari kemudian membuka *department store* pertamanya di Indonesia, tepatnya di Pasar Baru Jakarta Pusat pada tahun 1972 yang diberi nama PT Matahari Putra Prima, dan sejak itulah Matahari ditetapkan sebagai merek nasional. Matahari didirikan oleh Bapak Hari Dermawan pada tahun 1958 berhasil memiliki lebih dari 150 gerai yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, termasuk Matahari Departement Store Pekalongan yang berdiri pada 27 September 1997. Selain dijual secara langsung melalui gerai-gerai yang dimiliki, Matahari juga menjual produknya melalui *platform online* yaitu matahari.com.

Pada tahun 1980, Matahari kembali membuka gerai Sinar Matahari di Bogor. Sejak saat itu, Matahari mengembangkan bisnisnya hingga dapat membuka banyak gerai di berbagai kota seluruh Indonesia. Atas dasar hal tersebut, Matahari berhasil menjadi perusahaan ritel nomor 1 di Indonesia. Hal ini pula yang kemudian menjadikan Matahari sebagai pelopor toko serba ada di Indonesia dengan menjual aneka produk, dalam hal ini adalah produk-produk *fashion* seperti pakaian, sepatu, tas, aksesoris, dan lain sebagainya. Matahari menawarkan beberapa *private label* diantaranya Aero, American



Jeans, Annisa Ladies, Cole, Competition, Connexion, Details, Nevada, Little M, Phenomenal, Super T, St.yves, Quincy, Stanley Adams, Style & Chic, dan sebagainya.

Matahari telah memenuhi kebutuhan pelanggan selama berpuluh tahun dengan menyediakan produk-produk *fashion* berkualitas tinggi dengan harga yang terjangkau bagi kelas menengah. Matahari selalu mengusahakan pemberian pelayanan terbaik kepada pelanggan dan memberikan pilihan terbaik dari barang yang modis dalam suasana toko yang menarik dan nyaman. Pencapaian Matahari dibuktikan dengan diperolehnya penghargaan industri nasional maupun internasional, yaitu sebagai Top 100 Most Valuable Brand by Brand Finance, Most Improved Investor Relation, dan Top 5 Best Senior Management IR Support in 2022 dari Alpha Southeast Asia, Top 10 CSR Donor dari IDX, Best Non-Financial Sector dan Top 10 Mid-Cap Issuers ASEAN Corporate Governance Awards 2022, Top Digital Company & Best Excellent Service Experience Index Award 2022 dari Marketing Magazine, Top 50 Most Valuable Brand Awards 2021 dari Brand Finance Indonesia, Top 500 Retail Asia Pacific dari Retail Asia, Euromonitor & KPMG; Brand Asia 2018, Top 3 Most Powerful Retail Brand in Indonesia dari Nikkei BP Consulting, Inc. dan WoW Brand Award 2019, Gold Champion dari MarkPlus Inc, Netizen's Brand Choice Award 2018 dari Warta Ekonomi, dan sebagainya. Seluruh penghargaan membuktikan bahwa Matahari merupakan salah satu perusahaan terkemuka, dinamis, dan terpercaya di Indonesia.

## 2.2. Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: PT Matahari Department Store Pekalongan
Website	: <a href="http://www.matahari.com">www.matahari.com</a>
Telepon	: 0285-434400
Tahun Berdiri	: 1997
Lokasi Perusahaan	: Plaza Pekalongan
Jalan	: Jl. Nusantara No. 5, Keputran,
Kecamatan	: Pekalongan Timur
Kota	: Pekalongan
Provinsi	: Jawa Tengah
Kode Pos	: 51128
Jumlah Karyawan	: 57
Logo Perusahaan	:

**Gambar 2. 1 Logo PT Matahari Departement Store**



## 2.3. Visi dan Misi Perusahaan

### 2.3.1. Visi

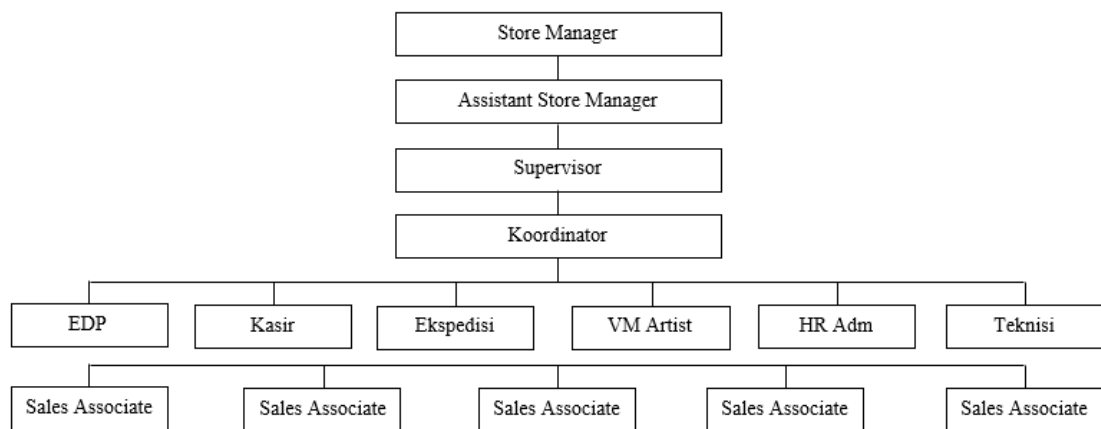
Adapun visi dari Matahari Departement Store adalah “Menjadi peritel gaya hidup *omni-channel* terkemuka sebagai ‘*House of Specialists*’ yang berpusat pada pelanggan”

### 2.3.2. Misi

Misi dari Matahari Departement Store adalah “Menyenangkan pelanggan dengan menyediakan *fashion* yang aspiratif, bagus, nyaman, dan terjangkau”.

### 2.4. Struktur Organisasi Perusahaan

**Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT Matahari Departement Store**



## **BAB III**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil penelitian pengaruh *interpersonal skill* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan. Data diperoleh dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 47 responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil dan pembahasan pada bab ini yaitu uji instrument penelitian, karakteristik responden, analisis statistik, uji hipotesis, dan pembahasan. Berikut hasil dan pembahasan penelitian ini:

#### **3.1. Uji Instrumen dan Data Penelitian**

##### **3.1.1. Uji Validitas**

Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui dan mengukur apakah butir-butir yang ada dalam kuesioner valid atau tidak. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

##### **1. Korelasi *Product Moment***

Pengujian validitas dengan metode korelasi *product moment* dilakukan menggunakan program komputer SPSS 27. Item dalam kuesioner dapat dinyatakan valid jika korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 keatas (Sugiyono, 2019). Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan dengan menyebarkan instrumen

penelitian kepada 47 responden, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3. 1 Hasil Uji Validitas *Interpersonal Skill***

Item	Korelasi	R	Keterangan
IS1	0,885	0,3	Valid
IS2	0,771	0,3	Valid
IS3	0,874	0,3	Valid
IS4	0,894	0,3	Valid
IS5	0,871	0,3	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

**Tabel 3. 2 Hasil Uji Validitas *Perceived Organizational Support***

Item	Korelasi	R	Keterangan
POS1	0,813	0,3	Valid
POS2	0,833	0,3	Valid
POS3	0,810	0,3	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

**Tabel 3. 3 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Item	Korelasi	R	Keterangan
KK1	0,799	0,3	Valid
KK2	0,796	0,3	Valid
KK3	0,776	0,3	Valid
KK4	0,839	0,3	Valid
KK5	0,836	0,3	Valid
KK6	0,898	0,3	Valid
KK7	0,858	0,3	Valid
KK8	0,746	0,3	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

**Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja**

Item	Korelasi	R	Keterangan
M1	0,883	0,3	Valid
M2	0,863	0,3	Valid
M3	0,901	0,3	Valid
M4	0,852	0,3	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 3.1 sampai dengan tabel 3.4, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan, item penelitian yang dinyatakan dalam kuesioner yang telah disebar kepada 47 responden, meliputi variabel *Interpersonal Skill*, *Perceived Organizational Support*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki  $r$  (koefisien korelasi) yang lebih besar dari  $r$  kritis yang telah ditentukan yaitu 0,3. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dengan pernyataan *Interpersonal Skill*, *Perceived Organizational Support*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid.

2. *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading* atau AVE

Uji validitas juga dilakukan dengan menggunakan *discriminant validity* pada SEM-PLS dengan melihat nilai *cross loading* atau AVE. nilai *cross loading* harus lebih dari 0,70 untuk setiap variabelnya, dan nilai AVE direkomendasikan harus lebih dai 0,50 yang berarti bahwa 50% atau lebih *variance* dari indikator yang dijelaskan. Berikut hasil uji validitas:

**Tabel 3. 5 Hasil *Cross Loading***

	<b>Interpersonal Skill (X1)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	<b>Perceived Organizational Support (X2)</b>
IS1	<b>0,887</b>	0,676	0,628	0,533
IS2	<b>0,754</b>	0,568	0,519	0,406
IS3	<b>0,877</b>	0,625	0,696	0,578
IS4	<b>0,900</b>	0,686	0,658	0,528
IS5	<b>0,877</b>	0,654	0,714	0,687
KK1	0,596	<b>0,786</b>	0,589	0,578
KK2	0,498	<b>0,796</b>	0,591	0,506

	<b>Interpersonal Skill (X1)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	<b>Perceived Organizational Support (X2)</b>
KK3	0,583	<b>0,786</b>	0,588	0,564
KK4	0,649	<b>0,854</b>	0,757	0,615
KK5	0,676	<b>0,846</b>	0,704	0,653
KK6	0,720	<b>0,892</b>	0,701	0,670
KK7	0,605	<b>0,860</b>	0,719	0,642
KK8	0,544	<b>0,726</b>	0,543	0,498
M1	0,717	0,660	<b>0,882</b>	0,702
M2	0,713	0,758	<b>0,854</b>	0,573
M3	0,622	0,764	<b>0,908</b>	0,660
M4	0,562	0,587	<b>0,837</b>	0,513
POS1	0,619	0,738	0,684	<b>0,862</b>
POS2	0,515	0,453	0,557	<b>0,792</b>
POS3	0,420	0,538	0,482	<b>0,795</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

### 3.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk membuktikan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan dalam pengukuran item pertanyaan. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program komputer SEM-PLS dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*, dengan syarat *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

**Tabel 3. 6 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Composite Reliability	AVE
<i>Interpersonal Skill</i>	0,911	0,934	0,741
Kinerja Karyawan	0,930	0,942	0,672
Motivasi Kerja	0,898	0,929	0,765
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,754	0,857	0,667

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 3.6 diatas, nilai *composite reliability* dari *interpersonal skill* sebesar  $0,934 > 0,7$ ; kinerja karyawan  $0,935 > 0,7$ ; motivasi kerja  $0,904 > 0,7$ ; dan *perceived organizational support*  $0,785 > 0,7$ . Maka, dapat disimpulkan bahwa item yang digunakan pada variabel-variabel tersebut dinyatakan reliabel.

### 3.2. Karakteristik Responden

Identifikasi responden digunakan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang akan diteliti. Pengolahan data dilakukan dengan memperhitungkan skor dari variabel yang ada melalui metode statistik deskriptif sehingga memperoleh gambaran mengenai permasalahan dalam penelitian ini. Karakteristik dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi.

#### 3.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa data responden yang berkaitan dengan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 3. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Laki-Laki	12	25,5%
Perempuan	35	74,5%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 3.7 diatas, hasil menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 12 responden dengan presentase 25.5%, dan perempuan sebanyak 35 responden



dengan presentase 74,5%. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa responden perempuan lebih banyak daripada responden laki-laki. Perempuan dianggap dapat melakukan pekerjaan lebih detail, rapih, teliti, dan tidak gegabah dalam mengambil keputusan.

### 3.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa data responden yang berkaitan dengan usia sebagai berikut:

**Tabel 3. 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Presentase
19-25 tahun	17	36,17%
26-32 tahun	3	6,38%
33-39 tahun	2	4,26%
40-46 tahun	11	23,40%
47-52 tahun	14	29,79%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.8 menunjukkan bahwa usia responden dengan rentang 19-25 tahun berjumlah 17 responden (36,17%), usia 26-32 tahun berjumlah 3 responden (6,38%), usia 33-39 tahun berjumlah 2 responden (4,26%), usia 40-46 tahun berjumlah 11 responden (23,40%), dan usia 47-52 tahun berjumlah 14 responden (27,79%). Atas dasar perolehan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden terdapat pada rentang usia 19-25 tahun. Responden dengan rentang usia 19-25 tahun merupakan usia produktif sehingga responden tergolong kedalam pekerja aktif yang mampu bersosialisasi, memperbanyak relasi, koneksi, dan memperluas

jaringan kerja. Di usia ini, pekerja mulai mendapatkan hasil dari apa yang mereka kerjakan setelah menyelesaikan pendidikan sebelumnya.

### 3.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa data responden yang berkaitan dengan pendidikan terakhir sebagai berikut:

**Tabel 3. 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1	SMP/Sederajat	1	2,13%
2	SMA/SMK/Sederajat	44	93,62%
3	Diploma 1	0	0,00%
4	Diploma 3	0	0,00%
5	Sarjana (S1/D4)	2	4,26%
6	Pascasarjana (S2)	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 3.9 diatas, diperoleh data responden dengan pendidikan terakhir SMP/Sederajat sebanyak 1 responden (2,13%), SMA/SMK/Sederajat 44 responden (93,62%), dan Sarjana (S1/D4) sebanyak 2 responden (4,26%). Mayoritas responden di PT Matahari Departement Store Pekalongan memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK/Sederajat dengan jumlah responden sebanyak 44 responden. Hal ini dikarenakan spesifikasi atau persyaratan pada saat proses rekrutmen berkaitan dengan pendidikan minimal untuk karyawan *grade* 1 adalah setara SMA, sehingga kebanyakan pekerja memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK/Sederajat.

### 3.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa data responden yang berkaitan dengan masa kerja sebagai berikut:

**Tabel 3. 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	< 5 tahun	15	31,91%
2	5-10 tahun	5	10,64%
3	11-15 tahun	1	2,13%
4	16-20 tahun	1	2,13%
5	21-25 tahun	1	2,13%
6	26-30 tahun	24	51,06%
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 3.10, dapat dilihat bahwa responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 15 responden (31,91%), responden dengan masa kerja 5-10 tahun sebanyak 5 responden (10,64%), responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 1 responden (2,13%), responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 1 responden (2,13%), responden dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 1 responden (2,13%), dan responden dengan masa kerja 26-30 tahun sebanyak 24 responden (51,06%).

### 3.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa data responden yang berkaitan dengan divisi sebagai berikut:

**Tabel 3. 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi**

No	Divisi	Jumlah	Presentase
1	Cashier	14	29,79%
2	Expedition	2	4,26%
3	Admin Staff HR	1	2,13%
4	Sales Associate	21	44,68%
5	Monitor & MCC	2	4,26%
6	VM Artist	2	4,26%
7	Technician	2	4,26%
8	EDP	1	2,13%
9	Prevention Associate	2	4,26%
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 3.11 diatas, diperoleh data responden yang bekerja di divisi *Cashier* sebanyak 14 responden (29,79%), divisi *Expedition* sebanyak 2 responden (4,26%), divisi *Admin Staff HR* sebanyak 1 responden (2,13%), divisi *Sales Associate* sebanyak 21 responden (44,68%), divisi *Monitor & MCC* sebanyak 2 responden (4,26%), divisi *VM Artist* sebanyak 2 responden (4,26%), divisi *Technician* sebanyak 2 responden (4,26%), divisi EDP sebanyak 1 responden (2,13%), dan divisi *Prevention Associate* sebanyak 2 responden (4,26%).

### 3.3. Analisis Data

#### 3.3.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan variabel-variabel yang digunakan. Pada penelitian ini, mengangkat 4 variabel, yaitu *Interpersonal Skill*, *Perceived Organizational Support*, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja.

Adapun atribut-atribut yang digunakan pada variabel penelitian ini diukur dengan skor tertinggi 5 (sangat setuju) dan skor terendah 1 (sangat tidak setuju). Rentang skala dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5-1}{5}$$

$$\text{Rentang Skala} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan rentang skala diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Jika nilai 1 s/d 1,80, maka rata-rata Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Jika nilai 1,81 s/d 2,60, maka rata-rata Tidak Setuju (TS)
- c. Jika nilai 2,61 s/d 3,40, maka rata-rata Kurang Setuju (KS)
- d. Jika nilai 3,41 s/d 4,20, maka rata-rata Setuju (S)
- e. Jika nilai 4,21 s/d 5, maka rata-rata Sangat Setuju (SS)

### **1. Analisis Statistik Variabel *Interpersonal Skill***

Pengukuran data variabel *Interpersonal Skill* pada kuesioner terdiri atas 5 butir pertanyaan. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan berdasarkan data jawaban kuesioner yang telah disebar kepada 47 responden karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan berkaitan dengan variabel *Interpersonal Skill*. Berikut deskripsi masing-masing butir pertanyaan pada variabel *Interpersonal Skill*:

- a) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan selalu berinisiatif dalam melakukan pekerjaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 12 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Selalu Berinisiatif Dalam Melakukan Pekerjaan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	6	12,8%	30
S	4	23	48,9%	92
KS	3	13	27,7%	39
TS	2	3	6,4%	6
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	169
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,59</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.12 menunjukkan bahwa sejumlah 6 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 12,8%, 23 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 48,9%, 13 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 27,7%, 3 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,59 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan selalu berinisiatif dalam

melakukan pekerjaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan selalu berinisiatif dalam melakukan pekerjaannya.

- b) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan memiliki kepribadian yang terbuka dan mau menerima kritik, saran, serta masukan untuk memperbaiki kinerjanya dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 13 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Memiliki Kepribadian Yang Terbuka Dan Mau Menerima Kritik, Saran, Serta Masukan Untuk Memperbaiki Kinerjanya**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	12	25,5%	60
S	4	20	42,6%	80
KS	3	8	17%	24
TS	2	6	12,8%	12
STS	1	1	2,1%	1
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	<b>177</b>
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,76</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.13 menunjukkan bahwa sejumlah 12 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 25,5%, 20 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 42,6%, 8 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 17%, 6 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase

12,8%, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 2,1%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,76 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan memiliki kepribadian yang terbuka dan mau menerima kritik, saran, serta masukan untuk memperbaiki kinerjanya memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan memiliki kepribadian yang terbuka dan mau menerima kritik, saran, serta masukan untuk memperbaiki kinerjanya.

- c) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 14 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Dapat Melaksanakan Pekerjaan Dan Tanggung Jawab Yang Diberikan Oleh Perusahaan Dengan Baik**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	13	27,7%	65
S	4	17	36,2%	68
KS	3	10	21,3%	30
TS	2	6	12,8%	12
STS	1	1	2,1%	1
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	176
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,74</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*



Tabel 3.14 menunjukkan bahwa sejumlah 13 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 27,7%, 17 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 36,2%, 10 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 21,3%, 6 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 12,8%, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 2,1%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,74 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik.

- d) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan peduli dan memberikan dukungan penuh kepada rekan kerja yang memiliki permasalahan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 15 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Peduli Dan Memberikan Dukungan Penuh Kepada Rekan Kerja Yang Memiliki Permasalahan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	10	21,3%	50
S	4	18	38,3%	72
KS	3	12	25,5%	36
TS	2	7	14,9%	14
STS	1	0	0%	0
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	172
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,65</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.15 menunjukkan bahwa sejumlah 10 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 21,3%, 18 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 38,3%, 12 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 25,5%, 7 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 14,9%, serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,65 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan

peduli dan memberikan dukungan penuh kepada rekan kerja yang memiliki permasalahan.

- e) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan mampu menahan diri dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 16 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Menahan Diri Dan Menyelesaikan Permasalahan Di Lingkungan Kerja**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	10	21,3%	50
S	4	16	34%	64
KS	3	16	34%	48
TS	2	2	4,3%	4
STS	1	3	6,4%	3
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	169
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,59</b>

*Sumber: Data primer yang diolah*

Tabel 3.16 menunjukkan bahwa sejumlah 10 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 21,3%, 16 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 16 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 3 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 2,1%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,59 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan mampu menahan diri dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan mampu menahan diri dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja.

## **2. Analisis Statistik Variabel *Perceived Organizational Support***

Pengukuran data variabel *Perceived Organizational Support* pada kuesioner terdiri atas 3 butir pertanyaan. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan berdasarkan data jawaban kuesioner yang telah disebar kepada 47 responden karyawan *grade 1* Matahari Departement Store Pekalongan berkaitan dengan variabel *Perceived Organizational Support*. Berikut deskripsi masing-masing butir pertanyaan pada variabel *Perceived Organizational Support*:

- a) Tanggapan responden terhadap pernyataan organisasi/perusahaan mau menghargai kontribusi karyawan pada perusahaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 17 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Organisasi/Perusahaan Mau Menghargai Kontribusi Karyawan Pada Perusahaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>	<b>F x N</b>
SS	5	5	10,6%	25
S	4	19	40,4%	76
KS	3	15	31,9%	45
TS	2	5	10,6%	10
STS	1	3	6,4%	3
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	159
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,38</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.17 menunjukkan bahwa sejumlah 5 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 10,6%, 19 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 40,4%, 15 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 31,9%, 5 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 10,6%, dan 3 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 6,4%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,38 dan berada pada interval 2,61 s/d 3,40. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan organisasi/perusahaan mau menghargai kontribusi karyawan pada perusahaan memiliki tafsir rata-rata Kurang Setuju (KS). Hal ini berarti PT Matahari

Departement Store Pekalongan kurang mau menghargai kontribusi karyawan pada perusahaan.

- b) Tanggapan responden terhadap pernyataan organisasi/perusahaan mau mempertimbangkan pendapat karyawan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 18 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Organisasi/Perusahaan Mau Mempertimbangkan Pendapat Karyawan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	10	21,3%	50
S	4	14	29,8%	56
KS	3	12	25,5%	36
TS	2	11	23,4%	22
STS	1	0	0%	0
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	164
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,48</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.18 menunjukkan bahwa sejumlah 10 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 21,3%, 14 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 29,8%, 12 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 25,5%, 11 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 23,4%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,48 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan organisasi/perusahaan mau mempertimbangkan pendapat karyawan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti PT Matahari Departement Store Pekalongan mau mempertimbangkan pendapat karyawan.

- c) Tanggapan responden terhadap pernyataan organisasi/perusahaan peduli dan mau mempertimbangkan untuk mengembangkan potensi dan nilai-nilai dalam diri karyawan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 19 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Organisasi/Perusahaan Peduli Dan Mau Mempertimbangkan Untuk Mengembangkan Potensi Dan Nilai-Nilai Dalam Diri Karyawan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	6	12,8%	30
S	4	17	36,2%	68
KS	3	16	34%	48
TS	2	6	12,8%	12
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	160
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,40</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.19 menunjukkan bahwa sejumlah 30 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 12,8%, 17 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 36,2%, 16 responden menyatakan kurang setuju

atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 6 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan dalam kuesioner dengan presentase 12,8%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,40 dan berada pada interval 2,61 s/d 3,40. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan organisasi/perusahaan peduli dan mau mempertimbangkan untuk mengembangkan potensi dan nilai-nilai dalam diri karyawan memiliki tafsir rata-rata Kurang Setuju (KS). Hal ini berarti PT Matahari Departement Store Pekalongan kurang peduli dan mau mempertimbangkan untuk mengembangkan potensi dan nilai-nilai dalam diri karyawan.

### **3. Analisis Statistik Variabel Kinerja Karyawan**

Pengukuran data variabel Kinerja Karyawan pada kuesioner terdiri atas 8 butir pertanyaan. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan berdasarkan data jawaban kuesioner yang telah disebar kepada 47 responden karyawan *grade* 1 Matahari Departement Store Pekalongan berkaitan dengan variabel Kinerja Karyawan. Berikut deskripsi masing-masing butir pertanyaan pada variabel Kinerja Karyawan:



- a) Tanggapan responden terhadap pernyataan jumlah dari hasil pekerjaan karyawan selalu memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 20 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Jumlah Dari Hasil Pekerjaan Karyawan Selalu Memenuhi Target Yang Telah Ditetapkan Perusahaan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	16	34%	80
S	4	22	46,8%	88
KS	3	3	6,4%	9
TS	2	4	8,5%	8
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	187
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,97</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.20 menunjukkan bahwa sejumlah 16 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 22 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 46,8%, 3 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, 4 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 8,5%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,97 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan

bahwa pernyataan jumlah dari hasil pekerjaan karyawan selalu memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti jumlah dari hasil pekerjaan karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan selalu memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

- b) Tanggapan responden terhadap pernyataan kualitas kerja karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 21 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Kualitas Kerja Karyawan Sudah Memenuhi Standar Yang Ditetapkan Perusahaan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	16	34%	80
S	4	23	48,9%	92
KS	3	2	4,3%	6
TS	2	5	10,6%	10
STS	1	1	2,1%	1
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	189
<b>Rata-Rata</b>				<b>4,02</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.21 menunjukkan bahwa sejumlah 16 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 23 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 48,9%, 2 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 4,3%, 5 responden menyatakan tidak setuju atas item

pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 10,6%, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 2,1%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 4,02 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan kualitas kerja karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti kualitas kerja karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

- c) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan menguasai bidang pekerjaannya dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 22 Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan menguasai bidang pekerjaannya**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	14	29,8%	70
S	4	22	46,8%	88
KS	3	6	12,8%	18
TS	2	3	6,4%	6
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	184
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,91</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.22 menunjukkan bahwa sejumlah 14 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 29,8%, 22 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan

presentase 46,8%, 6 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 12,8%, 3 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,91 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan kualitas kerja karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan menguasai bidang pekerjaannya.

- d) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 23 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Berinovasi Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	13	27,7%	65
S	4	24	51,1%	96
KS	3	6	12,8%	18
TS	2	3	6,4%	6
STS	1	1	2,1%	1
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	<b>186</b>
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,95</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.23 menunjukkan bahwa sejumlah 13 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 27,7%, 24 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 51,1%, 6 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 12,8%, 3 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 2,1%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,95 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- e) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan mampu bekerja dalam tim dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 24 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Bekerja Dalam Tim**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	17	36,2%	85
S	4	20	42,6%	80
KS	3	4	8,5%	12
TS	2	4	8,5%	8
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	187
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,97</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.24 menunjukkan bahwa sejumlah 17 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 36,2%, 20 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 42,6%, 4 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 8,5%, 4 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 8,5%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,97 dan berada pada interval 3,20 s/d 4,21. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan mampu bekerja dalam tim memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan mampu bekerja dalam tim.

- f) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 25 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik Dan Meminimalisir Kesalahan Dalam Pekerjaan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	16	34%	80
S	4	15	31,9%	60
KS	3	10	21,3%	30
TS	2	3	6,4%	6
STS	1	3	6,4%	3
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	179
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,80</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.25 menunjukkan bahwa sejumlah 16 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 15 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 31,9%, 10 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 21,3%, 3 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, dan 3 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 6,4%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,80 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan

dengan baik dan meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan.

- g) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 26 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Memiliki Inisiatif Yang Tinggi Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	11	23,4%	55
S	4	13	27,7%	42
KS	3	16	34%	48
TS	2	6	12,8%	12
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	159
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,38</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.26 menunjukkan bahwa sejumlah 11 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 23,4%, 13 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 27,7%, 16 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 6 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase



12,8%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,58 dan berada pada interval 2,61 s/d 3,40. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu memiliki tafsir rata-rata Kurang Setuju (KS). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan memiliki inisiatif yang kurang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

- h) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang baik dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 27 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Yang Diberikan Dengan Hasil Yang Baik**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	16	34%	80
S	4	19	40,4%	76
KS	3	5	10,6%	15
TS	2	4	8,5%	8
STS	1	3	6,4%	3
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>	182
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,87</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.27 menunjukkan bahwa sejumlah 16 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 34%, 19 responden menyatakan

setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 40,4%, 5 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 10,6%, 4 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 8,5%, dan 3 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 6,4%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,87 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang baik memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang baik.

#### **4. Analisis Statistik Variabel Motivasi Kerja**

Pengukuran data variabel Motivasi Kerja pada kuesioner terdiri atas 4 butir pertanyaan. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan berdasarkan data jawaban kuesioner yang telah disebar kepada 47 responden karyawan *grade* 1 Matahari Departement Store Pekalongan berkaitan dengan variabel Motivasi Kerja. Berikut deskripsi masing-masing butir pertanyaan pada variabel Motivasi Kerja:

- a) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 28 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Mampu Bekerja Dengan Penuh Tanggung Jawab Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Yang Diberikan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	15	31,9%	75
S	4	21	44,7%	84
KS	3	4	8,5%	12
TS	2	4	8,5%	8
STS	1	3	6,4%	3
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	182
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,87</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.28 menunjukkan bahwa sejumlah 15 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 31,9%, 21 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 44,7%, 4 responden menyatakan kurang setuju dengan presentase 8,5%, 4 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 8,5%, dan 3 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 6,4%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,87 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang

diberikan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

- b) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan perusahaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 29 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Merasa Senang Menerima Tantangan Kerja Yang Diberikan Perusahaan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	17	36,2%	85
SS	4	19	40,4%	76
KS	3	6	12,8%	18
TS	2	2	4,3%	4
STS	1	3	6,4%	3
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	186
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,95</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.29 menunjukkan bahwa sejumlah 17 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 36,2%, 19 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 40,4%, tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 4,3%, dan 3 responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 6,4%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,95 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan perusahaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan perusahaan.

- c) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan merasa senang mempelajari hal baru dalam pekerjaannya dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 30 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Merasa Senang Mempelajari Hal Baru Dalam Pekerjaannya**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	13	27,7%	65
SS	4	26	55,3%	104
KS	3	2	4,3%	6
TS	2	4	8,5%	8
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	185
<b>Rata-Rata</b>				<b>3,93</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.30 menunjukkan bahwa sejumlah 13 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 27,7%, 26 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 55,3%, 2 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase

4,3%, 4 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 8,5%, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 4,3%.

Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 3,93 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan merasa senang mempelajari hal baru dalam pekerjaannya memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan merasa senang mempelajari hal baru dalam pekerjaannya.

- d) Tanggapan responden terhadap pernyataan karyawan merasa puas dengan pendapatan (gaji, bonus, tunjangan, dll) yang diberikan perusahaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 31 Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Karyawan Merasa Puas Dengan Pendapatan (Gaji, Bonus, Tunjangan, Dll) Yang Diberikan Perusahaan**

Jawaban	Nilai	Frekuensi	Presentase	F x N
SS	5	19	40,4%	95
SS	4	18	38,3%	72
KS	3	5	10,6%	15
TS	2	3	6,4%	6
STS	1	2	4,3%	2
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100,0%</b>	190
<b>Rata-Rata</b>				<b>4,04</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.31 menunjukkan bahwa sejumlah 19 responden menyatakan sangat setuju atas item pernyataan yang ada dalam

kuesioner dengan presentase 40,4%, 18 responden menyatakan setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 38,3%, 5 responden menyatakan kurang setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 10,6%, 3 responden menyatakan tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 6,4%, serta 2 responden menyatakan sangat tidak setuju atas item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan presentase 4,3%. Nilai rata-rata dari indikator pernyataan diatas sebesar 4,04 dan berada pada interval 3,41 s/d 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan karyawan merasa puas dengan pendapatan (gaji, bonus, tunjangan, dll) yang diberikan perusahaan memiliki tafsir rata-rata Setuju (S). Hal ini berarti karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan merasa puas dengan pendapatan (gaji, bonus, tunjangan, dll) yang diberikan perusahaan.

##### 5. Tabel Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif

**Tabel 3. 32 Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif**

<b>Item Pernyataan</b>	<b>Total Skor</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Tafsir Rata-Rata</b>
<i>Interpersonal Skill</i>			
IS1	169	3,59	Setuju
IS2	177	3,76	Setuju
IS3	176	3,74	Setuju
IS4	172	3,65	Setuju
IS5	169	3,59	Setuju
<i>Perceived Organizational Support</i>			

<b>Item Pernyataan</b>	<b>Total Skor</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Tafsir Rata-Rata</b>
POS1	159	3,38	Kurang Setuju
POS2	164	3,48	Setuju
POS3	160	3,4	Kurang Setuju
<b>Kinerja Karyawan</b>			
KK1	187	3,97	Setuju
KK2	189	4,02	Setuju
KK3	184	3,91	Setuju
KK4	186	3,95	Setuju
KK5	187	3,97	Setuju
KK6	179	3,8	Setuju
KK7	159	3,38	Kurang Setuju
KK8	182	3,87	Setuju
<b>Motivasi Kerja</b>			
M1	182	3,87	Setuju
M2	186	3,95	Setuju
M3	185	3,93	Setuju
M4	190	4,04	Setuju

### 3.3.2. Analisis Statistik Inferensial

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan *structural equation modelling* (SEM) dengan jenis *partial least squares* (PLS) dan uji hipotesis. Metode ini terdiri atas dua tahapan evaluasi, yaitu *Outer Model* (Model Pengukuran) dan *Inner Model* (Model Struktural). Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program komputer *SmartPLS 4.0*.

#### 1. Evaluasi Pengukuran Model (*Outer Model*)

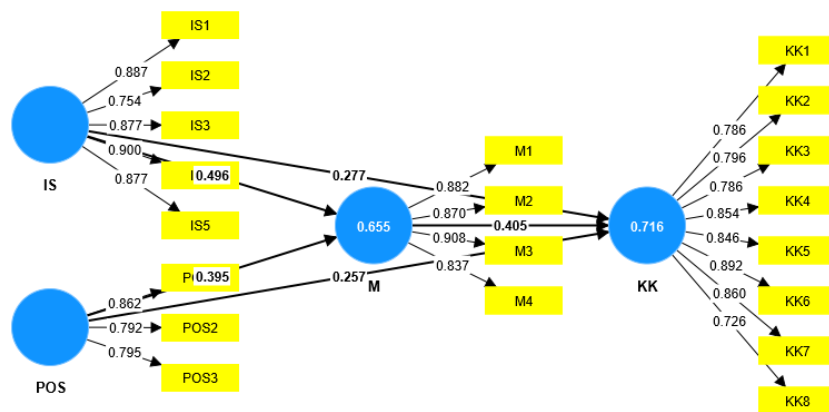
Evaluasi pengukuran model atau *outer model* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas pada model yang dilihat dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.



a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari *outer model* pada model reflektif indikator dinilai dengan ukuran refleksi individu lebih dari 0,70 dapat dikatakan tinggi, sedangkan di tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai *loading* yang mencapai 0,50 sampai 0,60 sudah dianggap cukup (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 3. 1 Diagram Jalur Beserta Nilai Loading Factor**



Sumber: Output SmartPLS 4.0, Outer Loading, 2024

Berdasarkan gambar 3.1, nilai *loading factor* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai lebih dari 0,50, sehingga masing-masing variabel mampu menjelaskan varian dari setiap indikator-indikator yang mengukurnya atau dapat dikatakan valid.

**Tabel 3. 33 Hasil Outer Loading**

	<i>Interpersonal Skill (X1)</i>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	<i>Perceived Organizational Support (X2)</i>
IS1	0,887			
IS2	0,754			
IS3	0,877			
IS4	0,900			
IS5	0,877			
KK1		0,786		
KK2		0,796		
KK3		0,786		
KK4		0,854		
KK5		0,846		
KK6		0,892		
KK7		0,860		
KK8		0,726		
M1			0,882	
M2			0,870	
M3			0,908	
M4			0,837	
POS1				0,862
POS2				0,792
POS3				0,795

*Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 3.33, hasil pengolahan data terhadap pengujian *convergent validity* menunjukkan skor masing-masing indikator memenuhi kriteria nilai *loading factor* yaitu > 0,60. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah cukup untuk menggambarkan masing-masing konstruk atau variabel yang diukur.

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dapat dievaluasi melalui *cross loading* pada setiap konstraknya yang memiliki korelasi antara satu konstruk dengan yang lainnya dalam suatu model. Model dikatakan memiliki *discriminant validity* yang cukup jika konstruk item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. Berikut hasil pengujian *discriminant validity*:

**Tabel 3. 34 Hasil Pengolahan *Cross Loading***

	<b>Interpersonal Skill (X1)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	<b>Perceived Organizational Support (X2)</b>
IS1	<b>0,887</b>	0,676	0,628	0,533
IS2	<b>0,754</b>	0,568	0,519	0,406
IS3	<b>0,877</b>	0,625	0,696	0,578
IS4	<b>0,900</b>	0,686	0,658	0,528
IS5	<b>0,877</b>	0,654	0,714	0,687
KK1	0,596	<b>0,786</b>	0,589	0,578
KK2	0,498	<b>0,796</b>	0,591	0,506
KK3	0,583	<b>0,786</b>	0,588	0,564
KK4	0,649	<b>0,854</b>	0,757	0,615
KK5	0,676	<b>0,846</b>	0,704	0,653
KK6	0,720	<b>0,892</b>	0,701	0,670
KK7	0,605	<b>0,860</b>	0,719	0,642
KK8	0,544	<b>0,726</b>	0,543	0,498
M1	0,717	0,660	<b>0,882</b>	0,702
M2	0,713	0,758	<b>0,854</b>	0,573
M3	0,622	0,764	<b>0,908</b>	0,660
M4	0,562	0,587	<b>0,837</b>	0,513
POS1	0,619	0,738	0,684	<b>0,862</b>
POS2	0,515	0,453	0,557	<b>0,792</b>
POS3	0,420	0,538	0,482	<b>0,795</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.34 diatas menunjukkan bahwa item IS1, IS2, IS3, IS4, dan IS5 memiliki nilai korelasi lebih tinggi terhadap konstruknya yaitu *Interpersonal Skill* dengan nilai 0,887, 0,754, 0,877, 0,900, dan 0,877. Item KK1, KK2, KK3, KK4, KK5, KK6, KK7, dan KK8 memiliki nilai korelasi lebih tinggi daripada konstruknya dengan nilai 0,786, 0,796, 0,786 , 0,854, 0,846, 0,892, 0,860, dan 0,726. Item M1, M2, M3, dan M4 memiliki nilai korelasi lebih tinggi daripada konstruknya, yaitu 0,882, 0,870, 0,908, dan 0,837. Item POS1, POS2, dan POS3 memiliki nilai korelasi lebih tinggi daripada konstruknya, yaitu 0,862, 0,792, dan 0,795.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki koefisien korelasi yang lebih besar daripada masing-masing konstruknya dibandingkan dengan nilai koefisien indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang ada dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

Penilaian reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang dinyatakan reliabel apabila nilainya lebih besar daripada 0,70. Berikut nilai dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dalam penelitian ini:

**Tabel 3. 35 Hasil Pengolahan Composite Reliability**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Composite Reliability	AVE
<i>Interpersonal Skill</i>	0,911	0,934	0,7041
Kinerja Karyawan	0,930	0,942	0,672
Motivasi Kerja	0,898	0,929	0,765
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,754	0,857	0,667

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.35 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk lebih besar daripada 0,70. Sehingga, dapat dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi dan memenuhi kriteria reliabel.

## **2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis terhadap *inner model* memiliki tujuan untuk memprediksi hubungan antara konstruk dengan melihat koefisien jalur (*path coefficient*), nilai signifikansi yang dilihat dari t-test atau CR (*critical ratio*) yang berasal dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*, dan *R-Square* dari model penelitian. Evaluasi *inner model* dengan bantuan alat statistik SmartPLS diawali dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen, dan menghitung *Q-Square*.

### a) Pengujian *R-Square*

Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Berikut hasil *re-estimasi R-square* dengan program komputer SmartPLS 4.0:

**Tabel 3. 36 Tabel Koefisien Determinasi**

	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,716	0,696
Motivasi Kerja (Z)	0,655	0,639

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Tabel 3.36 menunjukkan bahwa variabel *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dalam model struktural memiliki nilai *R-square* sebesar 0,716 yang berarti kemampuan variabel *Interpersonal Skill* dan *Perceived Organizational Support* menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 71,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. *Interpersonal Skill*, *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan mempengaruhi variabel Motivasi Kerja dalam model struktural memiliki nilai *R-square* sebesar 0,655 yang berarti kemampuan variabel *Interpersonal Skill*, *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan menjelaskan variabel Motivasi Kerja sebesar 65,5% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

b) Perhitungan *Q-Square*

Selain dengan melihat *R-Square*, pengujian *inner model* juga dilakukan dengan melihat *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki

persamaan arti dengan *coefficient determinant*. Berikut perhitungan *Q-Square*:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,716) (1 - 0,655)$$

$$Q^2 = 1 - (0,284) (0,345)$$

$$Q^2 = 1 - (0,097)$$

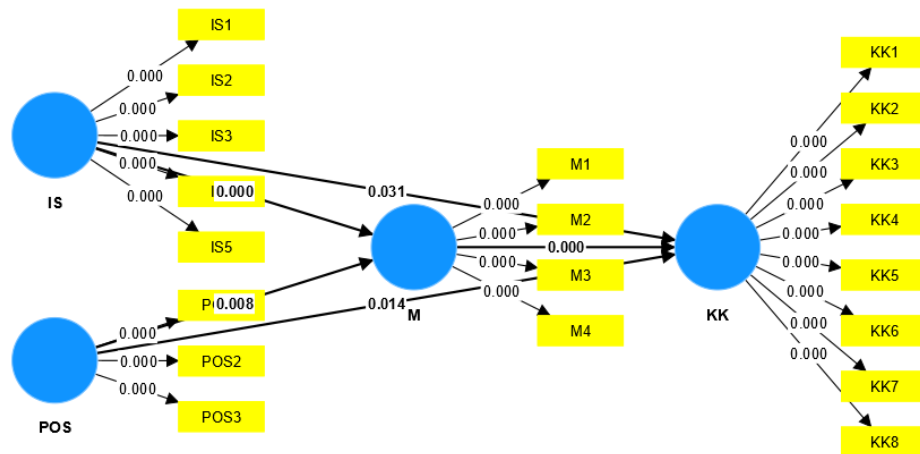
$$Q^2 = 0,903$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka diperoleh *Q-Square* sebesar  $0,903 > 0$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dinyatakan telah memiliki *predictive relevance*. Artinya, variabel laten dan variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen.

### 3.3.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan tahap selanjutnya setelah melakukan evaluasi *outer model* dan *inner model*. Hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan uji signifikansi antar konstruk dengan melihat t-statistik dan nilai koefisien jalur melalui program komputer SmartPLS 4.0 *Bootstrapping*.

**Gambar 3. 2 Hasil Pengujian Hipotesis Bootstrapping**



*Sumber: Output SmartPLS 4.0 Bootstrapping*

Hasil uji *Bootstrapping* akan menghasilkan nilai t-statistik yang lebih besar daripada nilai t-tabel. Jika t-statistik lebih besar daripada t-tabel, maka hipotesis diterima, dan sebaliknya. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95%, sehingga batas ketidakakuratan adalah sebesar  $(\alpha) = 5\%$  atau 0,05 dengan nilai t-tabel sebesar 2,016, sehingga diperoleh:

- Jika nilai t-statistik lebih kecil daripada t-tabel (t-statistik < 2,016), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- Jika nilai t-statistik lebih besar daripada t-tabel (t-statistik > 2,016), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.



**Tabel 3. 37 Tabel Hasil Pengujian Hipotesis**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (\ O/ STEV)</i>	<i>P Values</i>	<i>Ket</i>
<i>Interpersonal Skill -&gt; Kinerja Karyawan</i>	0,277	0,283	0,128	2,162	0,031	Sig.
<i>Interpersonal Skill -&gt; Motivasi Kerja</i>	0,496	0,519	0,130	3,826	0,000	Sig.
<i>Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</i>	0,405	0,414	0,105	3,861	0,000	Sig.
<i>Perceived Organizational Support -&gt; Kinerja Karyawan</i>	0,257	0,246	0,104	2,459	0,014	Sig.
<i>Perceived Organizational Support -&gt; Motivasi kerja</i>	0,395	0,371	0,149	2,648	0,008	Sig.
<i>Perceived Organizational Support -&gt; Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</i>	0,151	0,157	0,077	2,969	0,049	Sig.
<i>Interpersonal Skill -&gt; Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</i>	0,233	0,232	0,073	3,208	0,001	Sig.

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

## 1. Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 3.36, variabel *Interpersonal Skill* terhadap Kinerja Karyawan memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,031 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $2,162 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel *Interpersonal Skill* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *Original Sample* yaitu  $0,277$  berarti variabel *Interpersonal Skill* berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Semakin baik *Interpersonal Skill* yang dimiliki oleh karyawan, maka Kinerja Karyawan akan semakin baik pula.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis pertama, yaitu *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan *Grade 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan* dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## 2. Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 3.36, variabel *Interpersonal Skill* terhadap Motivasi Kerja memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $3,826 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel *Interpersonal Skill* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Nilai *Original Sample* yaitu  $0,496$  berarti variabel *Interpersonal Skill* berpengaruh positif terhadap variabel Motivasi

Kerja. Semakin baik *Interpersonal Skill* yang dimiliki oleh karyawan, maka Motivasi Kerja akan meningkat.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### **3. Hipotesis 3**

Berdasarkan tabel 3.36, variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $3,861 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *Original Sample* yaitu 0,405 berarti variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Semakin baik Motivasi Kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### 4. Hipotesis 4

Berdasarkan tabel 3.36, variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,014 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $2,459 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *Original Sample* yaitu 0,257 berarti variabel *Perceived Organizational Support* bernilai positif terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan *Grade 1 PT Matahari Departement Store* Pekalongan dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### 5. Hipotesis 5

Berdasarkan tabel 3.36, variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Motivasi Kerja memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,008 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $2,648 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Nilai *Original Sample* yaitu 0,395 berarti variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif

terhadap variabel Motivasi Kerja. Semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka Motivasi Kerja akan meningkat.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## **6. Hipotesis 6**

Berdasarkan tabel 3.36, variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,041 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $2,042 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Nilai *Original Sample* yaitu 0,160 berarti variabel *Perceived Organizational Support* bernilai positif terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store

Pekalongan dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.

## 7. Hipotesis 7

Berdasarkan tabel 3.36, variabel *Interpersonal Skill* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja memperoleh nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,007 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $2,678 > t\text{-tabel } 2,016$  yang berarti variabel *Interpersonal Skill* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Nilai *Original Sample* yaitu 0,201 berarti variabel *Interpersonal Skill* berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Semakin baik *Interpersonal Skill*, maka Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja akan meningkat.

Uraian diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa hipotesis *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan *Grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dapat diterima. Dalam kata lain,  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 3.3.4. Pembahasan

#### 1. Pengaruh *Interpersonal Skill* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan nilai

t-statistik 2,162 > t-tabel 2,016, nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu  $0,031 < 0,05$ , dan nilai *original sample* 0,277. Atas dasar hal tersebut, dapat diartikan bahwa semakin baik *Interpersonal Skill* yang dimiliki oleh karyawan, maka Kinerja Karyawan akan semakin baik pula.

Hasil analisis statistik deskriptif menjelaskan bahwa seluruh indikator *interpersonal skill* memiliki tafsir rata-rata setuju dan hasil lain menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki 1 item pernyataan yang memiliki tafsir rata-rata kurang setuju. Berdasarkan hal tersebut, maka asumsi perusahaan yang menyatakan bahwa kurangnya *interpersonal skill* dari karyawan merupakan faktor dari tidak tercapainya target tidak dapat dibuktikan pada penelitian ini. Target yang tidak tercapai mungkin dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam Kompri (2020), menyatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation*, dan kesempatan atau *opportunity*. Artinya, karyawan yang rendah dalam salah satu komponen tersebut, maka kinerjanya akan rendah pula. Atau dalam kata lain, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan atau *ability*. Selain itu, Amstrong dan Baron (2006) dalam Kompri (2020) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja

seseorang, salah satunya adalah faktor personal, yaitu keterampilan individu, kompetensi, motivasi, rekrutmen, faktor kepemimpinan yang berkualitas, pemberian motivasi, bimbingan, dan dorongan kerja yang diberikan.

Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan pernyataan dalam teori tersebut, yaitu *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian oleh K,H & Indarti (2015), Wahyuningtyasti et al., (2023), dan Mayora (2020) yang menyatakan bahwa *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## **2. Pengaruh *Interpersonal Skill* terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan nilai t-statistik  $3,826 > t\text{-tabel } 2,016$ , nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *original sample* 0,496. Atas dasar hal tersebut, dapat diartikan bahwa semakin baik *Interpersonal Skill* yang dimiliki oleh karyawan, maka Motivasi Kerja akan meningkat.

Hasil analisis statistik deskriptif menjelaskan bahwa seluruh indikator *interpersonal skill* memiliki tafsir rata-rata setuju dan hasil lain menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki



tafsir rata-rata setuju. Hal ini menjelaskan bahwa *interpersonal skill* yang baik dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan menjadi semakin baik pula.

Teori yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Gani et al., (2020), menyatakan bahwa salah satu pola motivasi adalah *competence motivation*, yang berarti suatu dorongan untuk memiliki prestasi dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi, meningkatkan kualitas, dan keunggulan kerja. Dalam kata lain, Motivasi Kerja akan terbentuk ketika ada dorongan untuk memiliki kemampuan yang baik dalam diri seorang karyawan.

Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan pernyataan dalam teori tersebut, yaitu *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh K,H & Indarti (2015), Perdana & EQ (2023), dan Mayora (2020) yang menyatakan bahwa *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan *grade 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan* dengan nilai t-statistik  $3,861 > t\text{-tabel } 2,016$ , nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *original sample* 0,405. Atas dasar hal tersebut, dapat diartikan bahwa semakin baik

Motivasi Kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan motivasi kerja memiliki tafsir rata-rata setuju. Hasil lain dari kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat 1 item pernyataan kurang setuju, dan sisanya setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam (Kompri, 2020), menyatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation*, dan kesempatan atau *opportunity*. Artinya, karyawan yang rendah dalam salah satu komponen tersebut, maka kinerjanya akan rendah pula. Atau dalam kata lain, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan atau *motivation*. Selain itu, Amstrong dan Baron (2006) dalam Kompri (2020) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya adalah faktor personal, yaitu keterampilan individu, kompetensi, motivasi, rekrutmen, faktor kepemimpinan yang berkualitas, pemberian motivasi, bimbingan, dan dorongan kerja yang diberikan.

Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan pernyataan dalam teori tersebut, yaitu Motivasi Kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh K,H & Indarti (2015), Ekhsan (2019), Mayora (2020), dan Ashar et al., (2019) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan nilai t-statistik  $2,459 > t\text{-tabel } 2,016$ , nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu  $0,0014 < 0,05$ , dan nilai *original sample* 0,257. Atas dasar hal tersebut, dapat diartikan bahwa semakin baik *Perceived Organizational Support* yang dirasakan oleh karyawan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa 2 dari 3 item pernyataan yang ada pada kuesioner mendapatkan tafsir rata-rata kurang setuju. Hasil pada kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat 1 item pernyataan dengan tafsir rata-rata kurang setuju. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan kurang dapat merasakan dukungan dari perusahaan. Sehingga, kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.

Teori yang dikembangkan oleh Susskind *et al.*, (2000) dalam Nugraheny (2009) menyatakan bahwa dukungan organisasi terdiri atas tiga item, yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu, dan kepedulian perusahaan. Lebih lanjut, Susskind menjelaskan bahwa situasi kerja yang kondusif dipengaruhi oleh dukungan yang positif dari pimpinan karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan menjadi lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Fahmi, 2021) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

##### **5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan nilai t-statistik  $2,648 > t\text{-tabel } 2,016$ , nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu  $0,008 < 0,05$ , dan nilai *original sample*  $0,395$ . Hal ini berarti semakin baik *Perceived Organizational Support* yang diberikan perusahaan, maka Motivasi Kerja akan semakin baik pula.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa 2 dari 3 item pernyataan yang ada pada kuesioner mendapatkan tafsir

rata-rata kurang setuju. Hasil lain dari motivasi kerja menunjukkan bahwa seluruh item memiliki tafsir rata-rata setuju. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan kurang dapat merasakan dukungan dari perusahaan. Motivasi karyawan akan timbul karena faktor lain, termasuk jika dukungan organisasi yang dirasakan karyawan baik.

Teori yang dikemukakan oleh Robins dalam Kompri (2020), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memotivasi kinerja karyawan, salah satunya adalah ganjaran yang pantas. Artinya, karyawan berhak mendapatkan dukungan organisasi baik dari sistem gaji, promosi jabatan, dan sebagainya secara baik dan adil.

Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan pernyataan dalam teori tersebut, yaitu *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Nugraheny (2009), Retnowati (2020), dan Ashar et al., (2019) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

#### **6. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan *grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan nilai t-statistik  $2,042 > t\text{-tabel } 2,016$ , nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai signifikansi yaitu  $0,041 < 0,05$ , dan nilai *original sample* 0,160. Hal ini berarti adanya *Perceived Organizational Support* yang dirasakan karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *perceived organizational support* lebih besar jika dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Hasil *t-statistic* pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan yaitu  $\text{POS-M-KK } 2,969 > \text{POS-KK } 2,459$ .

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa 2 dari 3 item pernyataan yang ada pada kuesioner mendapatkan tafsir rata-rata kurang setuju. Hasil lain pada motivasi kerja secara keseluruhan memiliki tafsir rata-rata setuju. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan terdapat 1 item dengan tafsir rata-rata kurang setuju. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan kurang dapat merasakan dukungan dari perusahaan. Sehingga, kinerja karyawan kurang maksimal.

Teori yang dikembangkan oleh Susskind *et al.*, (2000) dalam Nugraheny (2009) menyatakan bahwa dukungan organisasi terdiri atas tiga item, yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu, dan kepedulian perusahaan. Lebih lanjut, Susskind menjelaskan bahwa situasi kerja yang kondusif dipengaruhi oleh dukungan yang positif dari pimpinan karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan menjadi lebih baik lagi. Selain itu, Robins dalam Kompri (2020), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memotivasi kinerja karyawan, salah satunya adalah ganjaran yang pantas. Artinya, karyawan berhak mendapatkan dukungan organisasi baik dari sistem gaji, promosi jabatan, dan sebagainya secara baik dan adil.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Perdana & EQ, (2023) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

#### **7. Pengaruh *Interpersonal Skill* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan Berdasarkan hasil uji hipotesis, *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan *grade 1* PT Matahari Departement Store Pekalongan dengan nilai t-statistik  $2,678 > t\text{-tabel } 2,016$ , nilai probabilitas lebih kecil daripada nilai

signifikansi yaitu  $0,007 < 0,05$ , dan nilai *original sample* 0,201. Hal ini berarti semakin baik *Perceived Organizational Support* yang diberikan perusahaan maka semakin baik pula Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *interpersonal skill* lebih besar jika dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Hasil *t-statistic* pengaruh *interpersonal skill* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung *interpersonal skill* terhadap kinerja karyawan yaitu  $IS-M-KK\ 3,208 > IS-KK\ 2,162$ .

Hasil analisis statistik deskriptif menjelaskan bahwa seluruh indikator *interpersonal skill* memiliki tafsir rata-rata setuju dan hasil lain menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki 1 item pernyataan yang memiliki tafsir rata-rata kurang setuju. Sedangkan variabel motivasi kerja memiliki tafsir rata-rata setuju. Hal ini menjelaskan bahwa kurangnya *interpersonal skill* dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.

Teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam Kompri (2020), menyatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation*, dan kesempatan atau *opportunity*. Artinya, karyawan yang rendah dalam salah satu komponen tersebut, maka kinerjanya akan



rendah pula. Atau dalam kata lain, dalam hal ini, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan atau *ability* dan *motivation*.

Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan pernyataan dalam teori tersebut, yaitu *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Perdana & EQ (2023) dan Mayora (2020) yang menyatakan bahwa *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

## BAB IV

### KESIMPULAN

#### 4.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab III adalah sebagai berikut:

1. *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Interpersonal Skill* yang dimiliki oleh karyawan, maka Kinerja Karyawan akan semakin baik pula.
2. *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Interpersonal Skill* yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan menjadi semakin baik pula.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan menjadi semakin baik pula.
4. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan menjadi semakin baik pula.

5. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan menjadi semakin baik pula.
6. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan menjadi semakin baik pula.
7. *Interpersonal Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Interpersonal Skill* yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Matahari Departement Store Pekalongan menjadi semakin baik pula.

#### **4.2. Saran**

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan, dan kesimpulan yang telah dijabarkan pada sub-bab sebelumnya, peneliti memberikan beberapa saran kepada perusahaan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian terhadap variabel *Interpersonal Skill* menunjukkan terdapat indikator dengan rata-rata terendah yaitu “saya selalu berinisiatif dalam melakukan pekerjaan” dan “saya mampu menahan diri dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja”. Oleh karena itu,

perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan karyawannya agar memiliki inisiatif yang tinggi dan menaruh perhatian pada karyawan agar dapat menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan *reward* bagi karyawan yang aktif dan memiliki inisiatif yang tinggi, serta menjadi jembatan penengah atau wadah bagi karyawan untuk menyelesaikan permasalahannya.

2. Hasil penelitian terhadap variabel *Perceived Organizational Support* menunjukkan terdapat indikator dengan rata-rata terendah yaitu “organisasi/perusahaan mau menghargai kontribusi karyawan pada perusahaan”. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya lebih menghargai aspirasi atau keterlibatan karyawannya, sehingga karyawan akan merasa lebih dihargai dan dapat merasakan dukungan organisasi yang akan meningkatkan kinerjanya.
3. Hasil penelitian terhadap variabel Kinerja Karyawan menunjukkan terdapat indikator dengan rata-rata terendah yaitu “saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memberikan apresiasi pada karyawannya yang mampu menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu agar karyawan merasa nyaman, dan dihargai.
4. Hasil penelitian terhadap variabel Motivasi Kerja menunjukkan terdapat indikator dengan rata-rata terendah yaitu “saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan”. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya selalu memberikan dukungan,

dorongan, dan semangat agar karyawan terpacu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Bagi penelitian selanjutnya, peneliti mengharapkan agar penelitian ini dapat berkembang, antara lain:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi penelitian dengan objek penelitian di bidang yang berbeda.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel berbeda diluar variabel yang ada dalam penelitian ini agar memberikan hasil yang lebih variatif dan dapat mengetahui variabel-variabel lain yang mungkin dihasilkan dari pengaruh *Interpersonal Skill*, *Perceived Organizational Support*, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, I., Riyanto, M., & Farouk, U. (2017). Pengaruh Interpersonal Skill, Salesmanship Skill, Technical Skill, dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan pada PT United Tractors Tbk. *Admisi & Bisnis*, 19(2).
- Ambarwati, R., & Supardi. (2021). *Manajemen Operasional dan Implementasi Dalam Industri*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta.
- Anggiani, S., & Pakeh, C. (2021). *Keterampilan Interpersonal*.
- Anindita, P. (2020). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kecerdasarn Emosional, dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNS di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Kebumen)*.
- Ashar, M. K., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya. *GLOBAL*, 04(01).
- Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M. T., & Reis, H. T. (1988). Five Domains of Interpersonal Competence in Peer Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 991–1008.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed., Issue Teori-Teori MSDM). Prenadamedia Group.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi* (S. M. Subakti, Ed.). CV Jejak.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Issue 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1).
- Fahmi, M. A. (2021). Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal Riset*

*Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 12(1), 2301–8313.  
<https://doi.org/10.21009/JRMSI>

Gani, N. A., Utama, R. E., Jaharuddin, & Priharta, A. (2020). *Perilaku Organisasi* (1<sup>st</sup> ed.). Penerbit Mirqat.  
<https://www.researchgate.net/publication/351880570>

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.

Hartinah, S. (2019). *Pengaruh Keterampilan Interpersonal Terhadap Motivasi Belajar Siswa MIN 3 Banjarmasin*. UIN Antasari.

KH, A., & Indarti, S. (2015). Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(3), 357–376.

Kompri. (2020). *Manajemen Kinerja* (1st ed.). Expert.

Kurniawan, I. S., & Harsono, M. (2021). Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 12(1), 67–80.

Kurniyati, M. (2021). *Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bima*. Universitas Muhammadiyah Mataram.

Ludiya, H. (2017). Dampak Dari Lingkungan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Maruwa Batam. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 21–41.

Mayora, E. (2020). *Pengaruh Interpersonal Skill, Salesmanship Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Rodamas Utama Kota Padang*. Universitas Putra Indonesia “YPTK.”

- Nugraheny, P. S. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.*
- Perdana, M. R. N., & EQ, Z. M. (2023). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Motivasi Berprestasi pada PT. Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(6). <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Prasetyono, Muhammad, E., Sakti, E., Riskiyadi, Moh., Toyyib, Moh., Ummiyati, D., A'la, Moh., Ismail, M., & Faizah, Y. N. (2021). *Fraud in Financial Scams, Credit Card, and Computer A Bibliometric Approach* (Tarjo, Ed.; 1st ed.). Penerbit Adab.
- Retnowati, E. (2020). Pengaruh Kesan dukungan organisasi dan Keterampilan interpersonal terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan PT Gloster Furniture. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 3(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.583>
- Riantoko, R., Sudibya, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2017). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Anggota Polsek Kuta Utara. *E-Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(3), 2337–3067.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5). [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Saputra, N. (2021). *Reinveting Human Resources Management Creativity, Innovation and Dynamics (Bab 5 Manajemen Motivasi Kerja)*. <https://www.researchgate.net/publication/351155046>
- SL, J. F. I., & Yuliani. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(1), 2656–6265.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4).



- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Susita, D., Sofwan, M., Sudiardhita, I. K. R., Handaru, A. W., Busharmaidi, & Gustiawan, D. (2021). Ainvestigating the Influence of Motivation and Organizational Support on Employee Performance with Employee Engagement as a Mediator. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology (PJAE)*, 18(4).
- Syahrudin, H. (2018). The Effect of Interpersonal Skill on Performance of Regional Secretariat Employees in Kapuas Hulu Regency. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 192–201.
- Theodora, O. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *AGORA*, 3(2).
- Umar, H. (2002). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada.
- Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003, Undang Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 (2003).
- Wahyuningtyasti, L., Anwar, M., & Swasti, I. K. (2023). Commitment to Mediate the Influence of Interpersonal Skills and Competence on Employee Performance. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis*, 06(05), 2142–2151. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i5-39>
- Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian Menggunakan Smart PLS 03* (1st ed.). Innosain.
- Wiyono, G. (2020). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2.8* (2nd ed.). UPP STIM YKPN.

# LAMPIRAN

**Lampiran 1:  
Surat Izin Penelitian**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Jl. Babarsari No. 2, Tumbelohayu, Yogyakarta 55281, Telp. (0271) 485268, 485999, Faks (0271) 487147

Laman <http://sospol.upuyk.ac.id>

Nomor : 778/UN62.5/LI/2023  
Hal : **Permohonan Penelitian**

Yogyakarta, 13 November 2023

**Yth. Bapak/Ibu PT Matahari Departement Store Tbk  
Di  
PT Matahari Departement Store Tbk**

Dengan Hormat,

Diberitahukan bahwa mahasiswa di bawah ini:

**Nama : NIKEN FEBITYA AZZAHRA  
NPM : 152200059  
Jurusan/Prodi : Ilmu Administrasi Bisnis**

Saat ini sedang menyelesaikan penulisan skripsi sebagai tugas akhir program studi S1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UPN "Veteran" Yogyakarta. Adapun judul skripsi yang sedang dibuat adalah:

**Pengaruh Interpersonal Skill dan Organizational Spport terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Untuk mendapatkan informasi yang mendukung penulisan skripsi tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu Pimpinan untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami dalam mencari/mengumpulkan data, baik data primer melahui wawancara dengan pejabat terkait maupun data sekunder seperti buku atau dokumen lainnya.

Demikian permohonan ini kami sampaikan atas perhatian dan kerja samanya, kami ucapkan terimakasih.

**A.n Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik**



**Dr. Hastho Joko NU, M.Si  
NIK: 272059701531**

## Lampiran 2:

### Jawaban Izin Penelitian dari PT Matahari Departement Store Pekalongan



**Lampiran 3:**  
**Kuesioner**

**KUESIONER PENELITIAN**

No. Responden .....

Kepada

Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Karyawan *Grade* 1 PT Matahari Departement Store

Di Pekalongan

Bersama dengan ini, saya Niken Febitya Azzahra mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis UPN “Veteran” Yogyakarta bermaksud untuk melakukan penelitian tugas akhir (skripsi) untuk menilai pengaruh *interpersonal skill* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri karyawan *Grade* 1 PT Matahari Departement Store Pekalongan untuk bersedia meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini.

Kesediaan dan kerjasama yang Bapak/Ibu/Sdr/Sdri berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung penelitian ini. Adapun data yang akan diperoleh dari kuesioner ini hanya untuk penelitian dan terjaga kerahasiannya. Saya mengharapkan kejujuran dalam mengisi kuesioner ini mengingat pentingnya data.

Atas partisipasi dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Niken Febitya Azzahra

### A. Biodata Responden

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : .....  
 Laki-Laki       Perempuan
3. Usia : .....
4. Pendidikan Terakhir :  
 SMP       SMA/SMK       Diploma 1  
 Diploma 3       Sarjana (S1/D4)       Pasca Sarjana (S2)
5. Masa Kerja : .....tahun ..... bulan
6. Divisi : .....

### B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Bacalah semua pertanyaan dengan baik.
2. Sebelum menjawab kuesioner, mohon lengkapi identitas responden dengan mengisi (nama, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi).
3. Untuk menjawab kuesioner, berilah tanda *checklist* (✓) pada kolom SS, S, KS, TS, dan STS sesuai dengan pilihan anda.

Keterangan :

Kode	Keterangan
SS	Sangat Setuju
S	Setuju
KS	Kurang Setuju
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

4. Dalam menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah.

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>A. Variabel <i>Interpersonal Skill</i></b>						
1.	Saya selalu berinisiatif dalam melakukan pekerjaan saya.					
2.	Saya memiliki kepribadian yang terbuka dan mau menerima kritik, saran, serta masukan demi memperbaiki kinerja saya.					
3.	Saya yakin bahwa diri saya dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dengan baik.					
4.	Saya peduli dan mendukung penuh rekan kerja saya ketika memiliki permasalahan.					
5.	Saya mampu menahan diri dan menyelesaikan permasalahan dalam lingkungan kerja saya.					
No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>B. Variabel <i>Perceived Organizational Support</i></b>						
1.	Organisasi mau menghargai kontribusi yang saya berikan terhadap perusahaan.					
2.	Organisasi mau mempertimbangkan pendapat yang saya berikan.					
3.	Organisasi peduli dan mau mempertimbangkan untuk mengembangkan potensi dan nilai-nilai dalam diri saya.					
No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>C. Variabel <i>Kinerja Karyawan</i></b>						
1.	Jumlah dari hasil pekerjaan saya selalu memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.					
2.	Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.					
3.	Saya mengetahui dan menguasai bidang pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.					
4.	Saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan saya.					
5.	Saya mampu bekerja dalam tim.					
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meminimalisir kesalahan					

	dalam pekerjaan.					
7.	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang baik.					
<b>No.</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>D.</b>	<b>Variabel Motivasi Kerja</b>					
1.	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.					
2.	Saya merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh perusahaan.					
3.	Saya merasa senang mempelajari hal baru dalam pekerjaan saya.					
4.	Saya merasa puas dengan pendapatan (gaji, bonus, tunjangan, dll) yang diberikan perusahaan.					



**Lampiran 4:**  
**Hasil Kuesioner**

**1. Variabel *Interpersonal Skill***

No. Resp	Nomor Butir Angket					Skor Total
	IS1	IS2	IS3	IS4	IS5	
1	4	4	3	2	2	15
2	3	4	4	3	3	17
3	3	1	3	2	3	12
4	2	2	2	2	2	10
5	5	5	5	4	5	24
6	4	4	5	5	4	22
7	3	4	4	4	4	19
8	4	4	4	3	3	18
9	4	5	5	4	3	21
10	4	5	5	5	5	24
11	2	2	3	3	3	13
12	3	4	4	3	4	18
13	4	3	5	5	5	22
14	4	3	5	5	5	22
15	4	5	3	3	3	18
16	5	4	5	5	4	23
17	4	4	4	4	3	19
18	4	4	4	3	4	19
19	4	5	4	4	5	22
20	3	5	3	4	3	18
21	4	4	4	5	5	22
22	4	4	5	4	5	22
23	3	3	3	3	3	15
24	4	4	4	4	4	20
25	3	3	2	3	3	14
26	4	5	4	4	3	20
27	5	5	4	5	4	23
28	5	4	5	5	4	23
29	3	3	5	3	3	17
30	5	5	3	4	4	21
31	4	4	4	4	4	20
32	3	4	3	4	4	18
33	3	4	3	3	4	17
34	4	4	5	5	5	23
35	3	3	3	4	3	16

No.	Nomor Butir Angket					Skor
36	4	4	4	4	4	20
37	4	5	4	4	4	21
38	5	4	5	5	5	24
39	4	5	4	4	4	21
40	3	3	2	3	3	14
41	4	5	4	4	3	20
42	2	2	1	2	1	8
43	1	2	2	2	1	8
44	4	4	5	4	5	22
45	3	2	2	2	3	12
46	3	4	3	4	4	18
47	1	2	2	2	1	8

## 2. Variabel *Perceived Organizational Support*

No. Resp	Nomor Butir Angket			Skor Total
	POS1	POS2	POS3	
1	2	2	2	6
2	2	3	3	8
3	5	5	5	15
4	3	2	2	7
5	4	4	3	11
6	3	3	3	9
7	4	3	4	11
8	3	2	3	8
9	3	5	5	13
10	4	5	4	13
11	3	3	4	10
12	4	5	3	12
13	4	4	4	12
14	4	5	4	13
15	5	4	4	13
16	5	4	4	13
17	3	4	2	9
18	3	4	3	10
19	4	5	4	13
20	3	5	3	11
21	4	4	4	12
22	4	5	3	12
23	3	2	5	10
24	3	3	5	11

No.	Nomor Butir Angket			Skor
25	4	4	4	12
26	4	4	3	11
27	4	3	4	11
28	4	2	2	8
29	4	3	3	10
30	3	3	3	9
31	4	4	4	12
32	3	2	3	8
33	3	2	3	8
34	4	4	4	12
35	3	2	3	8
36	2	5	5	12
37	5	5	4	14
38	3	5	4	12
39	5	4	5	14
40	2	3	3	8
41	4	2	3	9
42	1	2	1	4
43	1	2	2	5
44	4	4	3	11
45	2	3	4	9
46	3	3	4	10
47	1	2	1	4

### 3. Variabel Kinerja Karyawan

No. Resp	Nomor Butir Angket								Skor Total
	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	
1	5	2	3	3	2	3	2	5	25
2	1	5	5	5	4	4	3	4	31
3	5	5	4	4	4	5	5	5	37
4	3	4	4	4	4	1	4	1	25
5	4	4	5	5	4	5	5	5	37
6	4	4	5	4	5	4	4	4	34
7	4	4	4	4	4	4	3	4	31
8	4	4	4	3	3	3	3	4	28
9	5	5	4	3	5	5	3	5	35
10	5	5	4	4	4	5	5	5	37
11	4	3	4	4	3	3	3	4	28
12	4	4	4	4	4	3	3	3	29

No. Resp	Nomor Butir Angket								Skor Total
	13	5	5	5	4	5	5	4	
14	4	5	5	5	5	5	4	4	37
15	5	4	5	4	5	5	4	5	37
16	5	4	5	5	5	4	5	5	38
17	4	4	4	4	4	3	3	4	30
18	4	4	3	4	4	3	2	3	27
19	5	5	5	5	5	5	5	4	39
20	4	4	1	4	4	4	5	5	31
21	4	4	5	5	4	4	5	5	36
22	4	4	4	4	5	4	3	5	33
23	4	4	4	4	3	4	3	4	30
24	5	4	5	4	4	4	4	1	31
25	3	4	4	4	4	4	3	4	30
26	4	4	4	4	4	4	3	4	31
27	5	5	4	4	5	5	4	4	36
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	4	4	4	4	4	3	3	4	30
30	5	5	4	4	5	5	4	5	37
31	4	3	4	5	4	3	3	5	31
32	5	4	3	4	4	4	3	5	32
33	4	4	4	4	5	4	4	4	33
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	4	4	4	4	4	3	3	4	30
36	5	5	3	4	5	4	4	3	33
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40
38	4	4	4	5	4	5	4	4	34
39	5	5	5	5	5	5	5	5	40
40	2	2	3	3	2	3	2	3	20
41	4	4	4	5	5	5	3	4	34
42	2	1	2	2	2	1	1	2	13
43	2	2	1	1	1	2	2	2	13
44	2	2	2	2	2	2	2	2	16
45	1	2	3	3	4	1	1	1	16
46	4	4	4	4	3	4	3	4	30
47	2	5	2	2	1	2	2	2	18

#### 4. Variabel Motivasi Kerja

No. Resp	Nomor Butir Angket				Skor Total
	M1	M2	M3	M4	

<b>No.</b>	<b>Nomor Butir Angket</b>				<b>Skor</b>
<b>1</b>	2	5	2	1	<b>10</b>
<b>2</b>	5	5	5	4	<b>19</b>
<b>3</b>	5	5	5	5	<b>20</b>
<b>4</b>	2	3	4	3	<b>12</b>
<b>5</b>	5	4	5	4	<b>18</b>
<b>6</b>	4	4	4	3	<b>15</b>
<b>7</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>8</b>	3	4	3	4	<b>14</b>
<b>9</b>	4	4	4	3	<b>15</b>
<b>10</b>	5	5	4	5	<b>19</b>
<b>11</b>	3	4	5	4	<b>16</b>
<b>12</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>13</b>	4	5	5	5	<b>19</b>
<b>14</b>	4	5	4	5	<b>18</b>
<b>15</b>	4	3	4	4	<b>15</b>
<b>16</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>17</b>	5	4	5	5	<b>19</b>
<b>18</b>	4	3	4	4	<b>15</b>
<b>19</b>	4	5	5	5	<b>19</b>
<b>20</b>	5	4	5	5	<b>19</b>
<b>21</b>	5	5	5	5	<b>20</b>
<b>22</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>23</b>	3	3	4	3	<b>13</b>
<b>24</b>	4	5	4	5	<b>18</b>
<b>25</b>	4	3	4	3	<b>14</b>
<b>26</b>	4	5	4	5	<b>18</b>
<b>27</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>28</b>	4	5	5	5	<b>19</b>
<b>29</b>	5	5	4	5	<b>19</b>
<b>30</b>	4	4	4	5	<b>17</b>
<b>31</b>	4	3	4	4	<b>15</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>33</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>34</b>	5	5	5	5	<b>20</b>
<b>35</b>	1	4	4	4	<b>13</b>
<b>36</b>	4	5	5	5	<b>19</b>
<b>37</b>	5	5	4	5	<b>19</b>
<b>38</b>	5	5	4	5	<b>19</b>
<b>39</b>	5	5	5	4	<b>19</b>
<b>40</b>	3	2	2	2	<b>9</b>

<b>No.</b>	<b>Nomor Butir Angket</b>				<b>Skor</b>
<b>41</b>	5	4	4	5	<b>18</b>
<b>42</b>	2	1	2	5	<b>10</b>
<b>43</b>	1	1	1	2	<b>5</b>
<b>44</b>	5	4	4	4	<b>17</b>
<b>45</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>46</b>	4	4	3	4	<b>15</b>
<b>47</b>	1	1	1	1	<b>4</b>

**Lampiran 5:**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

**1. Uji Validitas Korelasi *Product Moment* Variabel *Interpersonal Skill***

**Correlations**

		IS_1	IS_2	IS_3	IS_4	IS_5	Skor_Total
IS_1	Pearson Correlation	1	.698**	.711**	.715**	.700**	.885**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
IS_2	Pearson Correlation	.698**	1	.528**	.592**	.503**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
IS_3	Pearson Correlation	.711**	.528**	1	.758**	.745**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
IS_4	Pearson Correlation	.715**	.592**	.758**	1	.781**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
IS_5	Pearson Correlation	.700**	.503**	.745**	.781**	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	47	47	47	47	47	47
Skor_Total	Pearson Correlation	.885**	.771**	.874**	.894**	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

**2. Uji Validitas Korelasi *Product Moment* Variabel *Perceived Organizational Support***

**Correlations**

		POS_1	POS_2	POS_3	Skor_Total
POS_1	Pearson Correlation	1	.502**	.504**	.813**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	47	47	47	47
POS_2	Pearson Correlation	.502**	1	.511**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	47	47	47	47
POS_3	Pearson Correlation	.504**	.511**	1	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	47	47	47	47
Skor_Total	Pearson Correlation	.813**	.833**	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47

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

### 3. Uji Validitas Korelasi *Product Moment* Variabel Kinerja Karyawan

**Correlations**

		KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5	KK_6
KK_1	Pearson Correlation	1	.566**	.487**	.509**	.607**	.713**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
KK_2	Pearson Correlation	.566**	1	.565**	.590**	.656**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
KK_3	Pearson Correlation	.487**	.565**	1	.771**	.687**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
KK_4	Pearson Correlation	.509**	.590**	.771**	1	.756**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
KK_5	Pearson Correlation	.607**	.656**	.687**	.756**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	47	47	47	47	47	47
KK_6	Pearson Correlation	.713**	.723**	.611**	.661**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47	47	47
KK_7	Pearson Correlation	.671**	.699**	.597**	.706**	.648**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
KK_8	Pearson Correlation	.630**	.444**	.421**	.560**	.472**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.003	.000	.001	.000
	N	47	47	47	47	47	47
Skor_Total	Pearson Correlation	.799**	.796**	.776**	.839**	.836**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47

### 4. Uji Validitas Korelasi *Product Moment* Variabel Motivasi Kerja

**Correlations**

		M_1	M_2	M_3	M_4	Skor_Total
M_1	Pearson Correlation	1	.674**	.731**	.674**	.883**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47
M_2	Pearson Correlation	.674**	1	.731**	.610**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47
M_3	Pearson Correlation	.731**	.731**	1	.704**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	47	47	47	47	47
M_4	Pearson Correlation	.674**	.610**	.704**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	47	47	47	47	47
Skor_Total	Pearson Correlation	.883**	.863**	.901**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47	47

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



**5. Hasil Uji Validitas *Discriminant Validity (Cross Loading)***

	IS	KK	M	POS
IS1	0.887	0.676	0.628	0.553
IS2	0.754	0.568	0.519	0.406
IS3	0.877	0.625	0.696	0.578
IS4	0.900	0.686	0.658	0.528
IS5	0.877	0.654	0.714	0.687
KK1	0.596	0.786	0.589	0.578
KK2	0.498	0.796	0.591	0.506
KK3	0.583	0.786	0.588	0.564
KK4	0.649	0.854	0.757	0.615
KK5	0.676	0.846	0.704	0.653
KK6	0.720	0.892	0.701	0.670
KK7	0.605	0.860	0.719	0.642
KK8	0.544	0.726	0.543	0.498
M1	0.717	0.660	0.882	0.702
M2	0.713	0.758	0.870	0.611
M3	0.622	0.764	0.908	0.660
M4	0.562	0.587	0.837	0.513
POS1	0.619	0.738	0.684	0.862
POS2	0.515	0.453	0.557	0.792
POS3	0.420	0.538	0.482	0.795

**6. Hasil *Composite Reliability***

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
IS	0.911	0.917	0.934	0.741
KK	0.930	0.935	0.942	0.672
M	0.898	0.904	0.929	0.765
POS	0.754	0.785	0.857	0.667

**Lampiran 6:  
Hasil Analisis Data**

**1. Hasil Outer Loading**

	IS	KK	M	POS
IS1	0.887			
IS2	0.754			
IS3	0.877			
IS4	0.900			
IS5	0.877			
KK1		0.786		
KK2		0.796		
KK3		0.786		
KK4		0.854		
KK5		0.846		
KK6		0.892		
KK7		0.860		
KK8		0.726		
M1			0.882	
M2			0.870	
M3			0.908	
M4			0.837	
POS1				0.862
POS2				0.792
POS3				0.795

**2. Hasil Path Coefficient**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
IS → KK	0.277	0.283	0.128	2.162	0.031
IS → M	0.496	0.519	0.130	3.826	0.000
M → KK	0.405	0.414	0.105	3.861	0.000
POS → KK	0.257	0.246	0.104	2.459	0.014
POS → M	0.395	0.371	0.149	2.648	0.008

**3. Hasil Indirect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
POS → M → KK	0.160	0.155	0.078	2.042	0.041
IS → M → KK	0.201	0.214	0.075	2.678	0.007

#### 4. Hasil *R-Square*

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
KK	0.716	0.696
M	0.655	0.639

#### 5. Hasil *F-Square*

	IS	KK	M	POS
IS		0.112	0.417	
KK				
M		0.200		
POS		0.107	0.264	

**Lampiran 7:**  
**Dokumentasi Penelitian**

