

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Swalayan Dinasti merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Dinasti Jaya Abadi. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Jaya Abadi Hermanto pada tahun 2004. Merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyedia barang kebutuhan pokok. Awalnya, perusahaan ini adalah badan usaha yang odalnya berdasarkan patungan dari beberapa anggota keluarga dan kerabat dekat. Modal awal tersebut dikupumulkan untuk dijadikan awal membuka usaha. Usaha yang dibuka pertama kali pada tahun 1998 adalah warung kelontong yang menjual barang-barang sembako, seperti beras, minyak goreng, gula, dan sebagainya.

Pada tahun 1999, usaha warung kelontong tersebut semakin berkembang. Sehingga, pada pertengahan tahun 1999 dikembangkan menjadi minimarket Dinasti. Pada akhir tahun 2001, minimarket Dinasti telah membuka cabang di daerah Pare. Melalui manajemen yang baik dan untuk mempermudah pengelolaan Dinasti swalayan mulai dengan menggunakan sistem komputerisasi. Pada tahun 2003, manajemen Dinasti Swalayan diganti ke Middle Level, yang semula menganut manajemen keluarga atau low level. Pada bulan April 2004 Dinasti Group berubah menjadi perusahaan yang mempunyai badan hukum berbentuk PT (Perseroan Terbatas).

4.1.2 Sejarah Berdirinya Swalayan Dinasti

Pada awalnya swalayan Dinasti merupakan minimarket yang diberi nama sesuai dengan namanya saat ini. Minimarket Dinasti sendiri merupakan minimarket yang manajemennya masih dalam kategori *low level*, karena pasokan kebutuhan pokok masih terbatas menjangkau kebutuhan sembako masyarakat Pare. Swalayan Dinasti mulai berdiri pada tahun 2003, yang berlabel “Dinasti Group” dengan pimpinan Bapak Abadi Jaya Hermanto. Pada tahun 2004, “Dinasti Group” berubah menjadi perusahaan yang mempunyai badan hukum berbentuk PT (Perseroan Terbatas) dengan nama PT. Dinasti Abadi Jaya. Sehingga secara resmi swalayan Dinasti bernaung dengan badan hukum berbentuk PT pada April 2004, yang sudah memiliki 3 cabang. Dua cabang swalayan Dinasti melayani penjualan kebutuhan pokok sehari-hari, sedangkan 1 cabang yang lain melayani penjualan mainan anak-anak atau *toy store*.

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Swalayan Dinasti terletak di jalan Panglima Besar Sudirman No. 10 Pare Kediri. Letaknya sangat strategis, karena berada di tepi jalan raya yang mudah dijangkau oleh masyarakat Pare dan sekitarnya.

4.1.4 Visi dan Misi Swalayan Dinasti Pare

Sebagai salah satu badan usaha yang bergerak di bidang penjualan barang kebutuhan rumah tangga. Swalayan Dinasti memiliki visi yaitu menjadikan swalayan Dinasti sebagai swalayan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Pare dalam hal kebutuhan rumah tangga dengan harga terjangkau. Selain itu dengan memberikan pelayanan pada konsumen secara baik. Demi terwujudnya visi dan misi lembaga tersebut, penerapan organisasi yang efisien, tatalaksana

yang efektif dan terpadu, yang didukung oleh penelitian, pengembangan dan pengelolaan informasi yang efektif dibutuhkan suatu sarana untuk mempertahankan tenaga kerja-tenaga kerja yang sudah ada saat ini. Sebagai bagian dari pelayanan terbaik terhadap konsumen.

4.1.5 Struktur Organisasi

4.1.6 Deskripsi Jabatan

1. Manajer

Fungsi dari Manajer adalah menentukan tujuan perusahaan, menetapkan kebijakan perusahaan, mengambil keputusan dan mengawasi jalannya perusahaan untuk menetapkan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang manajer ialah:

- Memimpin perusahaan sedemikian rupa sehingga dapat dicapai hal-hal yang menjadi tujuan perusahaan.
- Menentukan dan menetapkan kebijaksanaan perusahaan serta berperan dalam mengambil keputusan.
- Mengkoordinir serta mengevaluasi jalannya operasional perusahaan secara keseluruhan.
- Memimpin serta member bimbingan kepada para bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Mengatasi masalah-masalah yang tidak dapat diatasi oleh para bawahannya.
- Membina dan menjaga hubungan kerjasama yang baik antar bagian.
- Menetapkan anggaran tahunan dengan memperhatikan anggaran dan realisasi tahun sebelumnya.

2. Tim Manajemen

Dinasti Swalayan mempunyai bagian yaitu tim manajemen yang berfungsi sebagai bagian yang memberikan proses bantuan kepada manajer dalam menentukan tujuan perusahaan, menetapkan kebijakan perusahaan, mengambil keputusan dan mengawasi jalannya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tim manajemen berfungsi seperti manajer, tetapi tim manajemen ini tetap kedudukannya hanya seperti penasehat bagi manajer perusahaan. Tugas dan kewajiban dari tim manajemenpun sebagian besar sama seperti manajer perusahaan.

3. Bagian Toko

Tugas bagian toko adalah menjaga kelancaran dan meningkatkan aktivitas penjualan yang dilakukan pada bagian swalayan serta berusaha mencapai target yang telah ditentukan. Berikut ini adalah tugas dan kewajiban bagian toko di Dinasti swalayan:

- Bertanggung jawab atas semua kegiatan swalayan khususnya yang menjadi pengawasannya, yang meliputi penjualan barang-barang diswalayan, pengiriman barang dari gudang, retur barang dari supplier, para kasir, pramuniaga dan keamanan swalayan.
- Mengatur proses pengisian di swalayan dari gudang.
- Bertanggung jawab atas pengaturan layout maupun display barang dan pengamanan barang-barangnya.
- Membantu dan membimbing karyawan toko dalam memberikan pelayanan yang baik pada konsumen.

- Membantu kelancaran dalam melakukan *stock opname* barang yang dilakukan secara periodik.

4. **Kasir**

Kasir berfungsi sebagai penjamin proses penerimaan pembayaran dari konsumen dengan cara menjalankan prosedur yang sudah ditetapkan. Tugas dan kewajiban kasir Dinasti swalayan ialah sebagai berikut :

- Menerima pembayaran (uang tunai atau kredit card) dari konsumen atas transaksi penjualan.
- Setiap transaksi penjualan harus ditransaksikan melalui cash register.
- Setiap melayani konsumen harus baik dan ramah.
- Apabila aktivitas sebagai kasir telah selesai maka diharuskan menyetorkan hasil dari penerimaan tersebut kepada bagian keuangan.
- Menjaga kebersihan meja kasir, cash register serta yang lainnya setiap saat agar terlihat rapi dan bersih.
- Setiap penerimaan dan menyerahkan uang harus dihitung dengan teliti dan benar.

5. **Pramuniaga**

Pramuniaga mempunyai tanggung jawab terhadap keamanan, kerapihan dan kebersihan barang-barang yang disimpan digudang maupun ditoko. Sementara itu tugas dan kewajiban dari pramuniaga Dinasti swalayan adalah :

- Memeriksa, mencocokkan dan menghitung setiap penerimaan barang dari gudang kemudian memastikan barang sudah diberi label harga untuk kemudian didisplay.

- Setiap barang yang sudah diberi label harus diperiksa kembali kode barang, bulan penerimaan, kode supplier dan harga.
- Mengatur penempatan barang-barang digudang atau di display.
- Mengeluarkan barang digudang untuk pengisian barang ditoko sesuai dengan kebutuhan.
- Melakukan pemantauan stok barang digudang atau ditoko secara rutin.

6. Bagian Pembelian

Bagian pembelian bertanggung jawab atas setiap perencanaan dan pelaksanaan pembelian barang kemudian bertanggung jawab atas kelancaran proses pembelian barang yang berhubungan dengan penyediaan barang dagangan ditoko.

Tugas dan kewajiban dari supervisor pembelian adalah :

- Bertugas melaksanakan pembelian kepada supplier sesuai dengan kebutuhan dan setiap pesanan disertakan surat pesanan.
- Wajib melakukan pengecekan minimumstok dari barang yang tersedia sebagai dasar penentuan jumlah order barang.
- Mengusahakan terjaminnya setiap pembelian barang tepat pada waktunya.
- Membantu dalam proses retur terhadap barang yang dianggap sudah tidak layak dijual.
- Memantau dan mempelajari setiap perkembangan harga barang yang dijual.

7. Bagian EDP/Gudang

Bagian EDP/Gudang berfungsi menjamin kelancaran mutasi barang, setiap barang yang diterima, disimpan dan dikeluarkan dari gudang harus sesuai dengan prosedur yang ada.

Adapun tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang supervisor bagian EDP/Gudang ialah :

- Mengatur proses penerimaan barang, disimpan digudang sampai barang tersebut dikirim ke toko.
- Mengatur proses pelabelan pada barang.
- Mengadakan pengaturan dan pengendalian setiap barang yang diterima dari supplier dan mencocokkan barang tersebut dengan faktur atau bukti pendukungnya.
- Mengadakan pengaturan penempatan barang yang diterima gudang supaya aman, rapi dan memudahkan pengambilan.
- Melakukan pemantauan setiap pengiriman barang dari gudang ke toko serta dilengkapi bukti serah terima (Formulir Warehouse To Store)

8. **Bagian Adm.keuangan**

Bagian keuangan bertanggung jawab atas setiap laporan keuangan yang dibuat baik dalam ketepatan angka maupun waktu dan bertanggung jawab atas setiap pelaksanaan kegiatan akuntansi intern maupun ekstern.

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.2.1 Gambaran Umum Responden

Responden merupakan karyawan yang menjawab daftar pertanyaan (kuesioner) yang disebarakan oleh penulis dimana jawaban-jawaban tersebut akan diolah dengan metode statistik. Dalam penelitian ini yang dijadikan responden adalah sejumlah 50 karyawan Dinasti swalayan Pare. Adapun karakteristik responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Penelitian

Responden	Jumlah	Prosentase
Status Jabatan		
Manajer	1	2%
Tim Manajer	5	10%
Bag. Toko	14	28%
Bag. Pembelian	10	20%
Bag. EDP dan Gudang	10	20%
Bag. Administrasi	10	20%
Total	52	100%
Tingkat Pendidikan		
SMP	0	0%
SMA	13	26%
D1	17	34%
D3/S1	20	40%
Total	52	100%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	17	34%
Perempuan	33	66%
Total	52	100%
Lama Bekerja		
> 5 tahun	20	40%
5 - 1,5 tahun	25	50%
< 1 tahun	5	10%
Total	52	100%
Usia		
17 – 30 tahun	40	80%
30 – 40 tahun	7	14%
> 40 tahun	3	6%
Total	52	100%

Sumber: Data primer diolah, 2013

Uraian dari karakteristik responden penelitian adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik responden dari status jabatan

Dari tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa besar responden yang paling tinggi adalah bagian toko, yaitu sebesar 28%. Sedangkan bagian pembelian, bagian EDP/gudang dan bagian administrasi prosentase sebesar 20%.

Kemudian diikuti oleh prosentase responden untuk bagian tim manajer sebesar 10%, sedangkan pada status manajer memiliki prosentase paling kecil diantara yang lain, yaitu sebesar 2%.

b. Karakteristik responden dari tingkat pendidikan

Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan. Dari 50 karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Dari tabel 4.1 di atas, responden dengan latar belakang SMP memiliki prosentase 0%. Responden dengan latar belakang SMA dan D1 prosentase yang dimiliki masing-masing sebesar 26%. Sedangkan responden dengan latar belakang D3/S1 memiliki prosentase paling tinggi yaitu 40%.

c. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Dari tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dari penelitian ini berjenis kelamin perempuan yang memiliki prosentase 66%, sedangkan prosentase laki-laki lebih kecil dibandingkan dengan responden perempuan sebesar 34%.

d. Karakteristik responden dari lama bekerja

Dari tabel 4.1 di atas diketahui bahwa, untuk responden yang bekerja >5 tahun memiliki prosentase 40%. Responden yang bekerja 5 – 1,5 tahun memiliki prosentase 50%. Sedangkan responden yang bekerja <1 tahun memiliki prosentase paling sedikit yaitu 10%.

e. Karakteristik responden dari usia

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden memiliki tingkat usia yang berbeda-beda. Responden dengan tingkat usia 17-30 tahun memiliki

prosentase sebesar 80%. Responden dengan tingkat usia 30-40 tahun memiliki prosentase sebesar 14%. Sedangkan responden dengan tingkat usia >40 tahun memiliki prosentase paling kecil yaitu 6%.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah inisiatif individu (X1), inisiatif organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) dapat dilakukan dengan analisis deskriptif persentase.

A. Jawaban Responden terhadap Variabel Inisiatif Individu

Tanggapan responden atau karyawan swalayan Dinasti dalam hal inisiatif individu dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Jawaban responden tentang kebebasan untuk berinisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kebebasan berinisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Jawaban responden mengenai kebebasan untuk berinisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	32	62
4	Tinggi	20	38
3	Cukup Tinggi	0	0
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (31 orang atau 62%) diberi kebebasan yang sangat tinggi untuk berinisiatif sendiri

dalam mengerjakan tugas. Hal ini disebabkan pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat berinisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas yang diperintahkan. Sedangkan sebanyak 19 orang atau 38% menjawab tinggi. Hal ini dikarenakan ada juga beberapa karyawan yang belum dapat berinisiatif sendiri secara maksimal dalam mengerjakan tugas.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden diberikan kebebasan dalam berinisiatif sendiri untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan.

2. Jawaban responden tentang kebebasan mengemukakan pendapat

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kebebasan mengemukakan pendapat dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Jawaban responden mengenai kebebasan untuk mengemukakan pendapat

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	31	60
4	Tinggi	21	40
3	Cukup Tinggi	0	0
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (30 orang atau 60%) diberi kebebasan yang sangat tinggi untuk mengemukakan pendapat. Hal ini disebabkan pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat berpendapat atau dengan kata lain menyalurkan aspirasinya terkait

dengan kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Selain itu juga dapat berpendapat mengenai masukan demi perkembangan perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden diberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapat.

3. Jawaban responden tentang kebebasan berperilaku di dalam perusahaan

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kebebasan berperilaku di dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Jawaban responden mengenai kebebasan dalam berperilaku di dalam perusahaan.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	23	44
4	Tinggi	29	56
3	Cukup Tinggi	0	0
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (28 orang atau 56%) diberi kebebasan yang tinggi untuk berperilaku di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat berinovasi melalui tindakan-tindakan yang dapat mendorong kemajuan perusahaan, meskipun bukan dalam kategori yang sangat tinggi. Tentunya kebebasan berperilaku tersebut juga harus didasari sikap tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden diberikan kebebasan yang tinggi berperilaku dalam perusahaan.

4. Jawaban responden tentang kemampuan mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dalam perusahaan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kemampuan mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Jawaban responden mengenai kemampuan mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dalam perusahaan.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	23	44
4	Tinggi	26	50
3	Cukup Tinggi	3	6
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (25 orang atau 50%) memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi di perusahaan. Hal ini disebabkan para karyawan diberikan motivasi yang tinggi untuk mampu memprediksi hal-hal yang mungkin akan terjadi dalam perusahaan di waktu mendatang, bahkan juga dalam hal *problem solving* jika suatu saat terjadi masalah dalam perusahaan. Selain itu sebanyak 3 orang atau 6% karyawan memiliki kemampuan mengantisipasi

kemungkinan yang akan terjadi cukup tinggi. Hal ini dikarenakan tingkat kemampuan setiap personal berbeda-beda.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden memiliki kemampuan mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dalam perusahaan.

5. Jawaban responden tentang kemampuan memulai pembicaraan jika bertemu rekan kerja di perusahaan

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kemampuan memulai pembicaraan jika bertemu rekan kerja di perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Jawaban responden mengenai kemampuan memulai pembicaraan jika bertemu rekan kerja di perusahaan.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	22	42
4	Tinggi	29	56
3	Cukup Tinggi	1	2
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (28 orang atau 56%) memiliki kemampuan yang tinggi untuk memulai pembicaraan jika bertemu rekan kerja di perusahaan. Hal ini disebabkan para karyawan diberikan training awal ketika masuk kerja untuk mampu berkomunikasi baik dengan karyawan lain, sehingga hal tersebut berpengaruh tinggi pada aspek

komunikasi antar karyawan. Selain itu sebanyak 1 orang atau 2% karyawan memiliki kemampuan yang cukup tinggi untuk memulai pembicaraan jika bertemu rekan kerja di perusahaan. Hal ini dikarenakan tingkat kemampuan komunikasi setiap personal berbeda-beda.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden memiliki kemampuan tinggi dalam memulai pembicaraan jika bertemu rekan kerja di perusahaan.

6. Jawaban responden tentang kemampuan mengendalikan situasi di lingkungan kerja.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kemampuan mengendalikan situasi di lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Jawaban responden mengenai kemampuan mengendalikan situasi di lingkungan kerja.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	19	36
4	Tinggi	32	62
3	Cukup Tinggi	1	2
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (31 orang atau 62%) memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengendalikan situasi di lingkungan kerja. Hal ini disebabkan para karyawan dapat mengatur setiap

tugas yang diberikan pada masing-masing bagian yang dimiliki serta bertanggung jawab terhadap konsekuensi setiap pekerjaan, selain itu karyawan juga dapat bertindak profesional dengan tidak mencampuradukan masalah pribadi dengan masalah di lingkungan kerja. Selain itu sebanyak 1 orang atau 2% karyawan memiliki kemampuan yang cukup tinggi untuk mengendalikan situasi di lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan tingkat psikologis setiap personal berbeda-beda.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden memiliki kemampuan tinggi dalam mengendalikan situasi di lingkungan kerja.

B. Jawaban Responden terhadap Variabel Inisiatif Organisasi

Tanggapan responden atau karyawan swalayan Dinasti dalam hal inisiatif organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Jawaban responden tentang wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Jawaban responden mengenai wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	19	38
4	Tinggi	29	56
3	Cukup Tinggi	4	6
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (28 orang atau 56%) diberi wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan dengan skor tinggi. Hal ini disebabkan pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat berinisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas yang diperintahkan dengan sebaik-baiknya. Sedangkan sebanyak 19 orang atau 38% menjawab sangat tinggi. Hal ini dikarenakan beberapa karyawan sangat mampu berinisiatif sendiri secara maksimal dalam mengerjakan tugas. Selain itu sebanyak 3 orang atau 6% menjawab cukup tinggi. Hal ini dikarenakan ada juga beberapa karyawan yang belum dapat berinisiatif sendiri secara maksimal dalam mengerjakan tugas.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden diberikan wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan.

2. Jawaban responden tentang dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Jawaban responden mengenai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secepat-cepatnya

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	24	48
4	Tinggi	24	46
3	Cukup Tinggi	4	6
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (24 orang atau 48%) diberi dorongan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya. Hal ini disebabkan karyawan memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu atau *deadline* yang ditentukan oleh pimpinan. Sedangkan sebanyak 3 orang atau 6% memiliki skor cukup tinggi dalam pemberian dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya, hal ini dikarenakan kemampuan sebagian kecil karyawan tersebut belum maksimal.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden diberikan dorongan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya.

3. Jawaban responden tentang dorongan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai dorongan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Jawaban responden mengenai dorongan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	20	38
4	Tinggi	32	62
3	Cukup Tinggi	0	0
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (31 orang atau 62%) karyawan diberi dorongan perusahaan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman. Hal ini disebabkan pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat berinovasi dalam meningkatkan kreativitas guna mendorong kemajuan

perusahaan. Selain itu juga dengan ketepatan waktu karyawan untuk menyelesaikan segala bentuk tugas yang dibebani

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagaimana besar responden diberikan diberi dorongan perusahaan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.

4. Jawaban responden tentang dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11

Jawaban responden mengenai dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	21	40
4	Tinggi	29	58
3	Cukup Tinggi	2	2
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (29 orang atau 58%) memiliki dorongan tinggi untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar. Hal ini disebabkan para karyawan diberikan motivasi yang tinggi untuk selalu melakukan inovasi-inovasi melalui

ide dari para karyawan sebagai bentuk loyalitas terhadap pekerjaan dan kemajuan perusahaan serta berani mengambil resiko dengan gagasan yang dimiliki. Selain itu, hanya 1 orang atau 2% karyawan memiliki dorongan cukup tinggi untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar. Hal ini dikarenakan tingkat kemampuan setiap personal berbeda-beda.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar responden memiliki dorongan tinggi untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar.

5. Jawaban responden tentang ukuran keberhasilan pekerjaan disampaikan secara jelas kepada karyawan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai ukuran keberhasilan pekerjaan disampaikan secara jelas kepada karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12

Jawaban responden mengenai ukuran keberhasilan pekerjaan disampaikan secara jelas kepada karyawan.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	22	42
4	Tinggi	28	54
3	Cukup Tinggi	2	4
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (27 orang atau 54%) perusahaan mengukur keberhasilan pekerjaan disampaikan

secara jelas kepada karyawan dengan skor tinggi. Hal ini disebabkan perusahaan selalu mensupervisi setiap karyawan berdasarkan aspek-aspek yang mendukung tingkat kualitas kinerja karyawan, sehingga hal tersebut berpengaruh pada tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu sebanyak 2 orang atau 4% perusahaan mengukur keberhasilan pekerjaan disampaikan secara jelas kepada karyawan dengan skor cukup tinggi. Hal ini dikarenakan ada karyawan yang memiliki tingkat kemampuan masih kurang berdasarkan supervisi dari perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan responden sebagian besar perusahaan mengukur keberhasilan pekerjaan disampaikan secara jelas kepada karyawan.

6. Jawaban responden tentang pengawasan langsung pimpinan terhadap perilaku kerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai pengawasan langsung pimpinan terhadap perilaku kerja karyawan di perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Jawaban responden mengenai pengawasan langsung pimpinan terhadap perilaku kerja karyawan di perusahaan.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	22	42
4	Tinggi	24	48
3	Cukup Tinggi	6	10
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (24 orang atau 48%) pimpinan melakukan pengawasan langsung terhadap perilaku kerja karyawan dengan skor tinggi. Hal ini berhubungan dengan penilaian kerja karyawan berdasarkan aspek-aspek tertentu yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung ataupun tidak langsung. Selain itu sebanyak 5 orang atau 10% pimpinan melakukan pengawasan langsung terhadap perilaku kerja karyawan dengan skor cukup tinggi. Hal ini belum secara menyeluruh pengawasan secara langsung pada karyawan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Berdasarkan kuesioner dan wawancara dengan responden sebagian besar pimpinan melakukan pengawasan langsung terhadap perilaku kerja karyawan.

7. Jawaban responden tentang kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis juga didasarkan pada prestasi yang dicapai.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis juga didasarkan pada prestasi yang dicapai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14

Jawaban responden mengenai kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis juga didasarkan pada prestasi yang dicapai.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	34	66
4	Tinggi	16	30
3	Cukup Tinggi	2	4
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (33 orang atau 66%) kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis juga didasarkan pada prestasi yang dicapai karyawan memiliki skor yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan pimpinan dalam menentukan naik atau tidaknya pangkat karyawan perusahaan dengan melakukan supervisi pada setiap karyawan sebagai tolok ukur prestasi karyawan. Selain itu sebanyak 2 orang atau 4% kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis juga didasarkan pada prestasi yang dicapai karyawan memiliki skor yang cukup tinggi. Hal ini dikarenakan ada karyawan yang belum diangkat pangkatnya oleh perusahaan

8. Jawaban responden tentang kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15

Jawaban responden mengenai kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas.

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	21	40
4	Tinggi	28	54
3	Cukup Tinggi	3	6
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (27 orang atau 54%) karyawan diberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas dengan skor tinggi. Hal ini disebabkan karyawan selain dievaluasi oleh pimpinan, tetapi juga sebagai evaluator terhadap pimpinan dalam hal kepuasan kerja ataupun hal-hal yang menunjang perkembangan perusahaan. Selain itu sebanyak 3 orang atau 6% karyawan diberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas dengan skor cukup tinggi. Hal ini dikarenakan ada karyawan yang bersikap netral terhadap perkembangan yang ada di perusahaan.

C. Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tanggapan responden atau karyawan swalayan Dinasti dalam hal kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Jawaban responden tentang efektifitas dalam bekerja tanpa pengawasan (kemandirian)

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai kebebasan berinisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Jawaban responden mengenai efektifitas dalam bekerja tanpa pengawasan
(kemandirian)

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	18	34
4	Tinggi	34	66
3	Cukup Tinggi	0	0
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (33 orang atau 66%) karyawan memiliki efektifitas yang tinggi dalam bekerja tanpa pengawasan (kemandirian). Hal ini ditunjukkan dengan tepatnya penyelesaian pekerjaan setiap karyawan walaupun tidak ada pimpinan yang sedang mengawasi, karena karyawan memiliki loyalitas tinggi dan diberi kebebasan dalam mengemukakan gagasan dan tindakan dalam lingkungan kerja. Sedangkan yang menjawab sangat tinggi 17 orang atau 34%, ini menunjukkan keefektifan karyawan dalam bekerja tanpa pengawasan sangat baik yang juga ditunjukkan dengan tingginya dorongan pada karyawan untuk memiliki kreativitas yang sangat tinggi.

2. Jawaban responden tentang ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden mengenai ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Jawaban responden mengenai ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	23	44
4	Tinggi	27	54
3	Cukup Tinggi	2	2
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (27 orang atau 66%) karyawan memiliki ketepatan waktu yang tinggi dalam mengerjakan tugas, sedangkan yang menjawab cukup tinggi sebanyak 1 orang atau 2%. Hal ini ditunjukkan dengan tepatnya penyelesaian pekerjaan setiap karyawan sesuai target yang ditentukan pimpinan, karena karyawan memiliki dorongan tinggi dari pimpinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang secepat-cepatnya dan aman.

- Jawaban responden untuk membantu sesama karyawan dalam memecahkan kesulitan pekerjaan

Berdasarkan penyebaran kuesioner, tanggapan responden untuk membantu sesama karyawan dalam memecahkan kesulitan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18
Jawaban responden untuk membantu sesama karyawan dalam memecahkan kesulitan pekerjaan

Skor	Jawaban Responden	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5	Sangat Tinggi	21	40
4	Tinggi	25	50
3	Cukup Tinggi	6	10
2	Rendah	0	0
1	Rendah Sekali	0	0
	Total	52	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.18 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (25 orang atau 50%) karyawan berkenan membantu sesama karyawan dalam memecahkan kesulitan pekerjaan dengan skor tinggi, sedangkan sebanyak 5 orang atau 10% cukup tinggi kemauan karyawan untuk membantu sesama karyawan dalam memecahkan kesulitan pekerjaan. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya kemampuan sosialisasi dan komunikasi antar karyawan, meskipun karyawan juga saling berkompetisi untuk menunjukkan prestasi pada pimpinan. Dikarenakan transparansi pimpinan perusahaan terhadap ukuran prestasi kerja karyawan yang dapat memacu kreativitas dan tim work antar karyawan tiap bagian agar saling melengkapi kelebihan dan kekurangan masing-masing.

4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuesioner dalam data pengujian validitas. Hal ini

dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dengan kenyataan empiris. Ancok yang dikutip oleh Singarimbun (1995:122) menyatakan bahwa uji validitas adalah pengujian sejauh mana suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang ada. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur yang diinginkan oleh peneliti, serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Ingginya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan dan skor total dengan menggunakan rumus korelasi Product Moment. Sugiyono (2005:233), sebuah data dapat dikatakan valid, apabila validitas tersebut harus $\geq 0,30$, maka data tersebut dapat dikatakan valid.

Berikut ini akan disajikan hasil uji validitas dan hasil uji reliabilitas instrumen masing-masing variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas yang terdiri dari inisiatif individu (X1), inisiatif organisasi (X2), dan untuk variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows. Kriteria dari uji alpha menurut Suharsimi Arikunto (1998: 104) adalah:

0,00-0,20 = sangat kurang

0,21-0,40 = kurang reliabel

0,41-0,60 = cukup reliabel

0,61-0,80 = reliabel

0,81-1,00 = sangat reliabel

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.19
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	R	Keterangan	A	Ketengan
X1	X1.1	0,646	valid	0,826	Reliabel
	X1.2	0,639	Valid		
	X1.3	0,592	valid		
	X1.4	0,634	Valid		
	X1.5	0,486	Valid		
	X1.6	0,484	Valid		
X2	X2.1	0,895	Valid	0,940	Reliabel
	X2.2	0,886	Valid		
	X2.3	0,877	Valid		
	X2.4	0,882	Valid		
	X2.5	0,814	Valid		
	X2.6	0,904	Valid		
	X2.7	0,558	Valid		
	X2.8	0,875	Valid		
Y	Y1	0,895	Valid	0,855	Reliabel
	Y2	0,867	Valid		
	Y3	0,900	Valid		

Sumber: Lampiran 5

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

a) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat (Sumarsono, 2004:224). Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dapat dideteksi dari besarnya nilai VIF (Variance Inflation Factor). Bila mempunyai nilai VIF disekitar 1 dan lebih kecil

dari 10 dan mempunyai angka Tolerance mendekati angka 1 maka terjadi bebas multikolinearitas atau non multikolinearitas. Dari hasil analisis diperoleh nilai VIF masing-masing variabel bebas seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Asumsi Multikolinearitas

Variabel Bebas	VIF	Tolerance	Keterangan
Inisiatif Individu	1,007	0,993	Non Multikolinearitas
Inisiatif Organisasi	1,007	0,993	Non Multikolinearitas

Sumber: Lampiran 6

b) Uji Autokorelasi

Uji asumsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Kriteria pengambilan keputusan bebas autokorelasi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai Durbin-Watson, dimana jika nilai dw dekat dengan 2, maka asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

Tabel 4.21
Hasil Uji Auto Korelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.808 ^a	.653	.639	.888	1.895

a. Predictors: (Constant), Inisiatif_Organisasi, Inisiatif_Individu

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Lampiran 6

Dari tabel 4.21 dapat diketahui bahwa nilai dw sebesar 1,895 sangat dekat dengan 2, maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

c) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah antara variabel bebas dan variabel terikat saling mempengaruhi. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Untuk mengetahui hal tersebut, dilakukan uji rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolute residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Apabila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka persamaan regresi tersebut mengandung heterokedastisitas dan sebaliknya berarti non heterokedastisitas atau homokedastisitas (Santoso, 2002:208).

Tabel 4.22
Hasil Uji Asumsi Heterokedastisitas

Variabel Bebas	Sig	Keterangan
Inisiatif Individu	0,905	Homokedastisitas
Inisiatif Organisasi	0,303	Homokedastisitas

Sumber: Lampiran 6

d) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji yang dilakukan untuk mengecek apakah data penelitian berasal dari populasi yang sebenarnya normal. Uji ini perlu dilakukan karena semua perhitungan statistik parametrik memiliki asumsi normalitas sebenarnya. Formula atau rumus yang digunakan untuk melakukan suatu uji (t-test misalnya) dibuat dengan mengasumsikan bahwa data yang akan dianalisis berasal dari populasi yang seharusnya normal. Bisa disebut bahwa data yang normal memiliki kekhasan seperti mean, median dan modusnya memiliki nilai yang sama. Selain itu juga data normal memiliki bentuk kurva yang sama, bell curve. Untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, jika signifikan dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

Tabel 4.23
One Sample Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.86923527
Most Extreme Differences	Absolute	.214
	Positive	.134
	Negative	-.214
Kolmogorov-Smirnov Z		1.514
Asymp. Sig. (2-tailed)		.020

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pengujian normalitas dengan menggunakan uji kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $1,514 > 0,05$ maka asumsi normalitas tersebut terpenuhi.

e) **Uji Linearitas**

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai $f_{hitung} = 8,316$ untuk variabel inisiatif individu dan $f_{tabel} = 4,04$. Karena $f_{hitung} > f_{tabel}$, maka H_0 ditolak yang berarti variabel inisiatif individu (X_1) memiliki hubungan yang linier dengan variabel kinerja karyawan (Y).

Pada variabel inisiatif organisasi diperoleh nilai $f_{hitung} = 106,124$ untuk variabel inisiatif individu dan $f_{tabel} = 4,04$. Karena $f_{hitung} > f_{tabel}$, maka H_0 ditolak yang berarti variabel inisiatif organisasi (X_2) memiliki hubungan yang linier dengan variabel kinerja karyawan (Y).

4.2.5 Uji Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan regresi linear berganda dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, melalui hubungan inisiatif individu (X1) dan inisiatif organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil regresi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Variabel	B	Beta	Sig t	Keterangan
Konstanta	2,314		0,439	
X1	-0,12	-0,10	0,095	Tidak Signifikan
X2	0,314	0,807	0,000	Signifikan
R	= 0.808 ^a			
R square	= 0.653			
Adjust R Square	= 0,639			
F hitung	= 44,303			
Sig F	= 0.000 ^a			
F tabel	= 4,04			
N	= 50			

Sumber: Lampiran 7

Variabel terikat pada regresi ini adalah kinerja karyawan (Y), sedangkan variabel bebasnya adalah variabel inisiatif individu (X1) dan inisiatif organisasi (X2). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,314 - 0,12 X_1 + 0,314 X_2$$

Nilai signifikan t untuk X1 sebesar 0,905, sedangkan untuk penolakan daerah H_0 signifikansi $t \leq 0,05$. Berarti untuk nilai signifikansi t berada di daerah terima H_0 . Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi tidak berbeda dengan nol, atau variabel inisiatif individu (X1) tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan (Y). Tampak juga pada persamaan ini, menunjukkan bahwa terdapat 1 variabel

yang tidak signifikan, yaitu pada variabel inisiatif individu sebesar $-0,12$ X_1 dengan tingkat signifikansi sebesar 9,5%.

Dari rumus di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. $a = 2,314$

Yaitu nilai ketika belum ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan swalayan Dinasti Pare Kediri.

2. $b_1 = -0,12$

Nilai konstan dari koefisien regresi (b_1) sebesar $-0,12$ dengan tanda negatif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel inisiatif individu, maka secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan swalayan Dinasti Pare Kediri.

3. $b_2 = 0,314$

Nilai konstan dari koefisien regresi (b_2) sebesar $0,314$ dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel inisiatif organisasi, maka secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan swalayan Dinasti Pare Kediri.

4.2.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi dari hasil penelitian melalui uji t. H_1 menunjukkan ada pengaruh inisiatif individu dan inisiatif organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga H_0 menunjukkan tidak ada pengaruh inisiatif individu dan inisiatif organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa t hitung untuk variabel inisiatif individu = $0,120$, sehingga hasil pengolahan data di atas diperoleh $t_{hitung} = 0,120$

dan $t_{\text{tabel}} = 1,96$ pada taraf uji $\alpha = 0,05$ dengan $df = 47$ maka dapat diketahui $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ dan disimpulkan menerima H_0 artinya variabel inisiatif individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel inisiatif organisasi diperoleh hasil perhitungan $t_{\text{hitung}} = 9,386$ dan $t_{\text{tabel}} = 1,96$ pada taraf uji $\alpha = 0,05$ dengan $df = 47$ maka dapat diketahui $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan disimpulkan menolak H_0 artinya variabel inisiatif organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis Hasil Penelitian secara Simultan

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan (lampiran 7), pengaruh variabel inisiatif individu (X1), inisiatif organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan swalayan Dinasti Pare Kediri secara bersama-sama yaitu signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ($44,303 > 4,04$). Maka secara simultan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah semua variabel *independent* yang meliputi inisiatif individu dan inisiatif organisasi yang tercakup dalam pengembangan karir. Sedangkan hubungan kedua variabel *independent* tersebut terhadap variabel *dependent* memiliki nilai yang berbeda. Untuk variabel inisiatif individu memiliki nilai korelasi negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan inisiatif organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut mendukung dari teori Yukl (1988) yaitu dengan adanya pemikiran bahwa pada dasarnya kinerja merupakan hasil untuk

mempengaruhi yang disebabkan oleh usaha bersama perilaku pemikiran, kemampuan, motivasi, serta komitmen. Pada penelitian ini, kinerja karyawan lebih dipengaruhi pada motivasi dari perusahaan yang termasuk dalam kategori budaya organisasi.

Menurut Siagian (2006: 101), bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah adanya mentor dan sponsor. Keduanya berperan penting dalam memberikan motivasi, nasihat dan saran bagi karyawan dalam upaya pengembangan karir sebagai implementasi peningkatan kinerja karyawan.

4.3.2 Analisis Hasil Penelitian secara Parsial

Berdasarkan penghitungan data bahwa t hitung untuk variabel inisiatif individu = 0,120, sehingga hasil pengolahan data di atas diperoleh pada taraf uji $\alpha = 0,05$ dengan $df = 47$ maka dapat diketahui $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,120 < 1,96$) artinya variabel inisiatif individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel inisiatif organisasi diperoleh hasil perhitungan pada taraf uji $\alpha = 0,05$ dengan $df = 47$ maka dapat diketahui $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,386 > 1,96$) artinya variabel inisiatif organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial dapat dianalisis bahwa, variabel-variabel *independent* yang memiliki pengaruh terhadap variabel *dependent* dalam hal ini adalah kinerja karyawan masing-masing memiliki perbedaan. Variabel inisiatif individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal sesuai dengan pendapat Simamora (2004: 316) bahwa kinerja karyawan kurang dapat disebabkan karena kurang

tingginya inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang berasal dari kemauan dan kemampuan karyawan. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 27) inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif individu merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan yang ada pada swalayan Dinasti, karyawan cenderung akan termotivasi dalam berkreasi jika ada perintah langsung dan pengawasan dari atasan. Ini terbukti dari item pertanyaan pada kuesioner tentang kreatifitas karyawan yang jawabannya 68% cukup tinggi, sedangkan 66% pada kemandirian kerja karyawan. Karyawan lebih cenderung memiliki kualitas kerja yang baik dan maksimal, ketika dikoordinasi oleh atasan perusahaan melalui dorongan atau motivasi. Hal ini yang kemudian memberikan pengaruh inisiatif organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Analisis Variabel Dominan

Berdasarkan hasil regresi berganda ditemukan bahwa dari semua item variabel bebas yang diajukan dalam penelitian ini diketahui bahwa yang berpengaruh paling dominan adalah inisiatif organisasi. Hasil uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,386 > 1,96$) dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa inisiatif organisasi adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sesuai pendapat Mangkunegara (2004: 67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikannya. Terbukti dengan kemampuan karyawan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik dan maksimal oleh pimpinan berdasarkan motivasi untuk meraih prestasi kerja lebih baik.

Selain itu, perusahaan juga memberikan motivasi yang tinggi agar karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat serta dapat mengevaluasi diri melalui penilaian dari perusahaan sebagai bentuk perbaikan. Hal ini sesuai pendapat Simamora (2004: 389), bahwa penilaian terhadap diri karyawan secara mandiri akan cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap dirinya sendiri, sehingga lebih tepat penilaian dilakukan melalui perusahaan agar dapat digunakan sebagai masukan bagi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya di perusahaan. Dari pernyataan tersebut bahwa inisiatif organisasi dalam pengembangan karir memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.