

**PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA**

**Studi Kasus Di Hotel Merah Group Magetan, Jawa Timur, Indonesia**

**SKRIPSI**



Disusun oleh:

Nama : Andra Rofian Saputra  
Nomor Mahasiswa : 14311601  
Jurusan : Ekonomi Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

**Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja  
Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Kasus Di Hotel Merah Group  
Magetan, Jawa Timur, Indonesia**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat  
untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Andra Rofian Saputra  
Nomor Mahasiswa : 14311601  
Jurusan : Ekonomi Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Andra Rofian Saputra

NIM : 14311601

Fakultas : Ekonomi

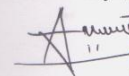
Jurusan : Manajemen

Dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggungjawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Islam Indonesia kepada saya.

Yogyakarta, 5 Juni 2018

Hormat Saya,



Andra Rofian Saputra



**Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap  
Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Kasus Di Hotel  
Merah Group Magetan, Jawa Timur, Indonesia**

**SKRIPSI**

Disusun oleh:

Nama : Andra Rofian Saputra  
Nomor Mahasiswa : 14311601  
Jurusan : Ekonomi Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal.....7/6 2018.....

Dosen Pembimbing,



Muafi, Dr., SE., M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA: STUDI KASUS DI HOTEL MERAH  
GROUP MAGETAN**

Disusun Oleh : **ANDRA ROFIAN SAPUTRA**

Nomor Mahasiswa : **14311601**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 11 Juli 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Dr., M.Si.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin, peneliti persembahkan penelitian ini untuk:

- ✓ Allah Swt, Sang maha pengasih serta penyayang.
- ✓ Nabi Muhammad Saw, sang revolusioner sejati, tauladan bagi seluruh umat.
- ✓ Bapak Asef Haryanto dan Ibu Binem kedua orang tua yang hebat, yang do'anya tidak pernah putus setiap saatnya, yang sudah ikut memperjuangkan cita- cita anaknya walau keringat, lelah, letih, air mata dan doa yang selalu mengiringi setiap perjuangan itu.
- ✓ Kakak Viki Alvi Diantoro, S.Ak yang selalu memberikan semangat dan selalu mengingatkan peneliti untuk focus dalam menyelesaikan penelitiannya.

## **HALAMAN MOTTO**

“Setiap usaha yang kita lakukan dan inginkan Allah selalu melihat dan Allah tidak tidur, jadi lakukan semaksimal mungkin demi keinginan itu. Tetap semangat, berusaha dan berdoa.”

**(Andra Rofian)**

“Dimanapun engkau berada selalulah menjadi yang terbaik dan berikan yang terbaik dari yang bisa kita berikan.”

**(BJ Habibie)**

“Jadikanlah maaf sebagai janji. Janji kepada diri sendiri untuk menjadi lebih baik lagi, dan janji bahwa Anda tidak akan mengulangi lagi.”

**(Merry Riana)**

**Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja  
Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Kasus Di Hotel Merah Group  
Magetan, Jawa Timur, Indonesia**

**Andra Rofian Saputra**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

**Andrarofiansaputra@gmail.com**

**Abstrak**

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Hotel Merah Group Di Magetan, Jawa Timur, Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi dengan peran kinerja karyawan sebagai mediasi mempengaruhi motivasi kerja dan pengaruh komitmen organisasional terhadap motivasi kerja pada Hotel Merah Group Di Magetan, Jawa Timur, Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan jumlah 50 responden yang merupakan karyawan pada Hotel Merah Group Di Magetan, Jawa Timur, Indonesia. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.3.2.7 dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kinerja karyawan terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

**Kata Kunci:** *Kompensasi, komitmen organisasional, kinerja karyawan, motivasi kerja.*



**The Influence Of Compensation And Organizational Commitment To Employee  
Performance-Focused Work Motivation: Studi Kasus Di Hotel Merah Group**

**Magetan, Jawa Timur, Indonesia**

**Andra Rofian Saputra**

**Department of Management, Faculty of Economics, Islamic University of**

**Indonesia**

**Andrarofiansaputra@gmail.com**

**Abstract**

This study discusses how compensation, organizational commitment and employee performance have an effect on work motivation at Red Group Hotel In Magetan, East Java, Indonesia. The purpose of this study is to examine and analyze the effect of compensation with employee performance roles as mediation affecting work motivation and the influence of organizational commitment to work motivation at Red Group Hotel In Magetan, East Java, Indonesia. The sampling technique used census technique with the amount of 50 respondents who are employees at Red Group Hotel In Magetan, East Java, Indonesia. The analytical tool used is SmartPLS v.3.2.7 with SEM (Structural Equation Modeling) analysis method.

The results of this study indicate that compensation has a positive and significant effect on employee performance, employee performance has a positive and significant effect on work motivation, organizational commitment has positive and significant effect on work motivation, employee performance proven to mediate the effect of compensation on work motivation.

**Keywords:** Compensation, organizational commitment, employee performance, work motivation.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh*

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-MU tidak akan pernah habis untuk hamba-MU sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Kasus Di Hotel Merah Group Magetan, Jawa Timur, Indonesia.**

Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang berkepribadian luar biasa yang bisa menjadi teladan bagi seluruh umat di dunia ini. Ialah seseorang yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik, dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Kedamaian adalah salah satu ciri khas Nabi Muhammad SAW dalam menyatukan umatnya. Cinta serta kasih sayang dalam membantu antar sesama itu lah yang selalu ia terapkan. Semangat yang membara bagaikan api unggun yang sedang menyala itulah yang ditularkan kepada kita semua untuk selalu bersemangat dalam menjalani kehidupan. Kehidupan di dunia tidak selamanya mulus, tetapi kehidupan itu penuh lika-liku, suka dan duka, dan penuh perjuangan

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat sarjana ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak tercinta, Asef Haryanto (terima kasih bapak atas kesabarannya kepada anakmu ini, semangat dan perjuangan untuk menempuh pendidikan, engkau adalah sosok ayah yang luar biasa, engkau tak pernah mengeluh sedetik pun demi anak dan istrimu).
2. Ibu tersayang dan terhebat, Binem (terima kasih ibu atas semangat yang engkau tularkan kepada anakmu ini, atas doa-doa yang engkau lafalkan untukku, engkau yang mengajarkan tentang pentingnya Allah dan Agama diatas segalanya).
3. Kakak kandung ku, Viki Alvi Diantoro, S.Ak. (terima kasih sudah mengajari ku menjadi seorang adik yang lebih sabar dan memahami untuk menjadi anak yang memikirkan banyak sudut pandang).
4. Nenek tercinta, Satiyem (terima kasih atas doa-doa yang engkau lafalkan dan semangat yang engkau berikan).
5. Bapak Muafi, Dr., SE., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah menyediakan waktu untuk membimbing peneliti dengan sabar dan telaten.
6. Bapak Sutrisno, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen.

7. Bapak Dr. D Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Hotel Merah Group yang sudah mengizinkan peneliti untuk meneliti di perusahaan tersebut.
9. Moh Eka Wasis sebagai penasehat dan teman pengerjaan skripsi yang baik hati dan sabar, semoga dipanjangkan umurnya dan selalu dilimpahi keberkahan.
10. Kevin Aditya Pratama sebagai teman pengerjaan skripsi yang sangat bersemangat, semoga diberkahi langkah-langkahnya.
11. Muhammad Arif Rachman sebagai teman pengerjaan skripsi yang pantang menyerah, semoga diberi kelancaran dalam segala urusannya.
12. Khairunisa, Laras dan Rifqi sebagai rekan yang membantu dalam pengerjaan skripsi.
13. Teman dirumah dan teman tidur Omah Mubalig yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Teman dan keluarga KKN Andespar, Anindya, Farhan, Farras, Fernanda, Halima, Ilham, Putri yang telah sabar dan mengajarkan pentingnya bersosial.
15. Teman-teman seperjuangan bimbingan yang telah membantu penulis menyelesaikan tugas akhirnya.

Penulis menyadari sepenuhnya dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh*

Yogyakarta, 5 Juni 2018

Penulis,

Andra Rofian Saputra

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
BERITA ACARA (UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI) .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Tabel Jurnal .....	16
2.3 Landasan Teori .....	25
2.3.1 Kompensasi .....	25
2.3.2 Motivasi Kerja .....	33
2.3.3 Komitmen Organisasional .....	42
2.3.4 Kinerja Karyawan.....	52

2.4 Kerangka Pemikiran .....	61
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	62
2.5.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.....	62
2.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	63
2.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	64
2.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan .....	66
<b>BAB III.....</b>	<b>67</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	67
3.2 Lokasi Penelitian .....	67
3.2.1 Profil Perusahaan .....	67
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	69
3.2.3 Logo Perusahaan.....	70
3.4 Variabel Penelitian .....	70
3.4.1 Variabel Independen (Eksogen).....	70
3.4.2 Variabel Mediasi.....	71
3.4.3 Variabel Dependen (Endogen).....	71
3.5 Definisi Operasional .....	71
3.5.1 Variabel Eksogen.....	72
3.5.2 Variabel Mediasi.....	74
3.5.3 Variabel Endogen .....	75
3.6 Populasi dan Sampel.....	75
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	76
3.7.1 Jenis Data.....	76
3.7.2 Teknik Pengumpulan Data.....	76
3.7.3 Metode Pengolahan Data .....	78
3.8 Analisis Deskriptif.....	78
3.8.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	79
3.8.2 Parsial Least Square (PLS) .....	79
3.8.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	80

3.8.4 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	84
BAB IV .....	89
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	89
4.1 Pengumpulan Data.....	89
4.2 Analisis Deskriptif.....	90
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	91
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	98
4.3.1 Convergent Validity.....	98
4.3.2 Discriminant Validity .....	106
4.3.3 Composite Reliability .....	107
4.3.4 Second Order Confirmatory Analysis.....	109
4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	110
4.4.1 R-Square ( $R^2$ ).....	110
4.4.2 Uji Hipotesis .....	112
4.4.3 Pengujian Efek Mediasi.....	115
4.5 Pembahasan .....	118
BAB V.....	128
KESIMPULAN DAN SARAN .....	128
5.1 KESIMPULAN.....	128
5.2 SARAN .....	130
DAFTAR PUSTAKA .....	132



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 4.1</b> Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	89
<b>Tabel 4.2</b> Karakteristik Responden .....	90
<b>Tabel 4.3</b> Kompensasi .....	92
<b>Tabel 4.4</b> Komitmen Organisasional.....	94
<b>Tabel 4.5</b> Motivasi Kerja.....	96
<b>Tabel 4.6</b> Kinerja Karyawan.....	97
<b>Tabel 4.7</b> Convergent Validity .....	99
<b>Tabel 4.8</b> Nilai Loading Factor Kontruk Kompensasi .....	101
<b>Tabel 4.9</b> Nilai Loading Factor Kontruk Mediasi Motivasi Kerja .....	102
<b>Tabel 4.10</b> Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen Komitmen Organisaional.....	102
<b>Tabel 4.11</b> Nilai Loading Factor Kontruk Endogen Kinerja Karyawan .....	103
<b>Tabel 4.12</b> Nilai Loading Factor Seluruh Kontruk.....	105
<b>Tabel 4.13</b> Nilai Cross Loading.....	106
<b>Tabel 4.14</b> Konstruk Realibilitas dan Validitas.....	108
<b>Tabel 4.15</b> Konstruk Realibilitas dan Validitas.....	110
<b>Tabel 4.16</b> R Squares.....	111
<b>Tabel 4.17</b> Hasil T Statistik.....	114
<b>Tabel 4.18</b> Path Coefficient Tahap Pertama.....	116
<b>Tabel 4.19</b> Path Coefficient Tahap Kedua .....	116
<b>Tabel 4.20</b> Path Coefficient Tahap Ketiga .....	117
<b>Tabel 4.21</b> Specific Indirect Effects .....	118

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Jenis-jenis Kompensasi.....	27
<b>Gambar 4.1</b> Hasil Uji Outer Model .....	100
<b>Gambar 4.2</b> Hasil Uji Outer Model setelah estimasi ulang .....	104
<b>Gambar 4.3</b> Hasil Uji Outer Model setelah estimasi ulang .....	109
<b>Gambar 4.4</b> Hasil Uji Hipotesis.....	112

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b> .....	137
<b>Lampiran 2</b> .....	142
<b>Lampiran 3</b> .....	151
<b>Lampiran 4</b> .....	153
<b>Lampiran 5</b> .....	156
<b>Lampiran 6</b> .....	160
<b>Lampiran 7</b> .....	162
<b>Lampiran 8</b> .....	163

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, dalam mengatasi hal tersebut sumber daya manusia (SDM) adalah paling utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang baik dan profesional akan sangat membantu dalam memaksimalkan kinerja dalam suatu perusahaan. Tidak satupun negara yang luput dari gelombang perubahan tersebut. Seluruh negara, terutama negara-negara berkembang menghadapi berbagai tantangan baru yang membawa konsekuensi pada perubahan atau pembaharuan yang akan mempengaruhi kehidupan umat manusia.

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga faktor-faktor untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu diperhatikan agar kinerja karyawan bisa maksimal. Karyawan yang mempunyai potensi yang kuat dalam membangun perusahaan harus dapat di pertahankan oleh perusahaan. Dengan adanya karyawan yang berkompeten perusahaan dapat mencapai tujuan yang akan dicapai, tetapi ada faktor penting agar karyawan tersebut dapat bertahan dalam perusahaan salah satunya adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2006) kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sangatlah penting karena dengan kompensasi yang diberikan karyawan akan merasa terpuaskan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut penelitian Rahardjo (2017) menyatakan kompensasi dapat dilakukan melalui indikator kompensasi terutama pada energi dan pemikiran, penghargaan langsung atau tidak langsung dan keadilan. Hal ini didukung oleh penelitian Agarwal (2010) mengatakan bahwa kompensasi harus terdiri dari dua elemen (1) membayar dasar dan manfaat jangka pendek (2) dalam bentuk tunai.

Kontribusi karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam era sekarang ini, Kompensasi bukanlah salah satu faktor yang

penting dalam meningkatkan mutu kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan faktor lainnya adalah motivasi yang harus diberikan perusahaan agar karyawan tersebut bekerja sesuai acuan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Menurut McCormick (2002) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang hubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi mempunyai hubungan yang penting dengan kinerja karyawan. Menurut penelitian Kayode (2016) Semakin tinggi tingkat imbalan, semakin tinggi tingkat motivasi dan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Syaifuddin (2016) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pekerja dengan gaya kepemimpinan yang tepat dengan maksud untuk menekan tingkat stres tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Ketika karyawan termotivasi dengan baik, maka disitu akan mempengaruhi kinerja (Mensah dan Tarwih, 2013).

Salah satu cara yang lain untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mempertahankan karyawan yang mempunyai potensi yang bagus dalam bekerja. Komitmen organisasional salah satunya, komitmen sendiri mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi. Semakin tinggi komitmen semakin tinggi pula kinerja. Menurut penelitian Sawitri, Suswati and Huda (2016) komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Sharma, Kong dan Kingshott (2016) menyatakan karyawan yang berkomitmen diharapkan untuk berperilaku dengan cara yang secara langsung membantu mereka mencapai tujuan organisasi. Kurangnya komitmen karyawan sering menyebabkan konsekuensi negatif bagi organisasi seperti berkurangnya produktivitas. Karyawan dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja, produktif dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja menjadi optimal. Dan didukung juga oleh penelitian Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia (2010) menyatakan bahwa efek positif dari komitmen organisasional pada kinerja. Karyawan berkomitmen dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan untuk setiap organisasi.

Kinerja karyawan yang baik akan memberikan keuntungan untuk jangka panjang terhadap perusahaan, untuk mendapatkan keuntungan itu, maka karyawan harus dapat mengelola dengan cara

yang tepat. Menurut Hameed (2014) mengartikan kinerja sebagai kesuksesan yang dicapai individu dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya dapat disamakan dengan individu lain. Kesuksesan yang dicapai oleh individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Adanya sistem kompensasi yang adil dan layak diterima oleh karyawan, lalu motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan akan memberikan stimulasi kepada karyawan untuk dapat bekerja sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab. Semakin tinggi kinerja karyawan akan semakin menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan keunggulan daya saing organisasi.

Perkembangan hotel di Telaga Sarangan semakin melaju dengan pesat. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya orang yang mendirikan hotel di kawasan wisata Telaga Sarangan, yang berarti tingkat persaingan perusahaan sejenis semakin tajam. Perusahaan Hotel Merah Group tepatnya di Telaga Wisata Sarangan, Plaosan, Kabupaten Magetan, Jawa Timur (63352) sebagai obyek penelitian karena terdapat karyawan dengan jumlah yang besar yang dapat digunakan sebagai responden pada penelitian ini.



Hotel Merah Group adalah hotel asal Magetan yang menyediakan 3 tempat menginap di Telaga Sarangan. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian kepada karyawan mereka terutama kompensasi, komitmen dan motivasi kerja. Menurut wawancara dengan salah satu pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut kompensasi yang diberikan perusahaan kurang sehingga motivasi kerja karyawan begitu kurang semangat. Motivasi kerja karyawan ditentukan dengan adanya kompensasi tersebut, sebaiknya perusahaan memberikan kompensasi yang cukup untuk memotivasi pegawainya. Sedangkan sebagai contoh komitmen organisasional, karyawan kurang disiplin terhadap perusahaan, kurang mengikuti acara yang dilakukan perusahaan, sebelum waktunya pulang karyawan sudah pulang terlebih dahulu, kemudian waktu ada jam istirahat karyawan terlambat masuk, padahal jam istirahat itu sudah ditentukan oleh perusahaannya. Dan kinerja karyawan ini akan baik apabila pegawai mereka merasa puas ketika diberikan kompensasi yang cukup. Karyawan akan termotivasi dengan pemberian kompensasi yang cukup, perusahaan tentu nantinya akan berjalan begitu baik lagi apabila pegawainya semangat dalam menjalankan pekerjaan. Kemudian karyawan pasti menaati aturan yang ada dalam perusahaan dan berkomitmen dalam organisasional.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat di rumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja ?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh antara kompensasi dan kinerja karyawan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka maksud dan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja ?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja ?
4. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja dalam memediasi pengaruh antara kompensasi dan kinerja karyawan ?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Pada dasarnya ada tiga manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini, yaitu :

##### **1. Manfaat Bagi Peneliti**

Memberikan informasi dan pengetahuan kepada penulis mengenai pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja pada Perusahaan Hotel Merah Group di Magetan – Jawa Timur.

##### **2. Manfaat Bagi Perusahaan**

Sebagai masukan, saran atau pertimbangan dalam menjalankan kegiatan usahanya agar lebih baik lagi yang berkaitan dengan Kompensasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

##### **3. Manfaat Bagi Pembaca**

Untuk memberi informasi dan menambah pengetahuan serta sebagai bahan referensi bagi yang ingin melakukan pembahasan yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan tema yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Rahardjo pada tahun 2017. Memperoleh hasil bahwa penelitian tentang *The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta*. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan variabel kompensasi dan motivasi kerja. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 185 responden.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil *Structural Equation Modeling (SEM)* tidak dengan SPSS.

- b. Minor pada tahun 2013. Memperoleh hasil bahwa penelitian tentang *Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcar*. Penelitiannya tidak meyakinkan mengenai apakah

program kompensasi insentif berpengaruh positif atau negatif terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel kompensasi dan motivasi kerja. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak disebutkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

- c. Agarwal pada tahun 2010. Memperoleh hasil penelitian tentang Motivation and Executive Compensatio. Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kompensasi. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak disebutkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

d. Kayode pada tahun 2016. Memperoleh hasil penelitian yang berjudul *An Assessment of the Influence of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation and Performance of Senior Nonteaching Staff of Federal College of Education Zaria*. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kinerja. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 256 staf senior didistribusikan ke lima departemen layanan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

e. Syaifuddin pada tahun 2016. Memperoleh hasil penelitian yang berjudul *The Influence of Work Stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employee's Performance (case study)*. Stres kerja serta kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada motivasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 500 karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

- f. Mensah dan Tawiah pada tahun 2013. Memperoleh penelitian tentang Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 248 karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

- g. Sharma, Kong dan Kingshott pada tahun 2016. Memperoleh penelitian yang berjudul Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance. Kepuasan

karyawan, komitmen dan kesejahteraan karyawan, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel komitmen karyawan, pemasaran internal, kinerja karyawan, kepuasan karyawan, kesejahteraan karyawan, kualitas pelayanan internal. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 250 karyawan dan 25 supervisor mereka di unit manufaktur di provinsi Guangdong dari Republik Rakyat Cina.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

- h. Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia pada tahun 2010. Memperoleh penelitian tentang Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. CSR dan komitmen organisasi karyawan, CSR memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 371 karyawan profesional yang bekerja di berbagai sektor Pakistan.



Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

- i. Sawitri, Suswati and Huda pada tahun 2016. Memperoleh penelitian yang berjudul *The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (ocb) on Employees' Performance*. Kepuasan kerja juga dipengaruhi komitmen organisasi, komitmen organisasi dan organisasi citizenship behavior mempengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan tetap yang bekerja di PT. PLN Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan Mojokerto dengan total 393 orang.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan

dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

- j. Rini, Dibyanto, dan Ihsan 2014. Memperoleh penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja karyawan. Dibuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 48,1%. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT. Duta Oktan Semesta Palembang dengan total 42 orang.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dan tema yang akan digunakan dipenelitian yang akan datang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran hasil Structural Equation Modeling (SEM).

## 2.2 Tabel Jurnal

**Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rahardjo. 2017. The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta. International Journal of Economic Perspective Volume 11, Issue 1, 1651-1662.	- Kompetensi - Motivasi kerja	Jumlah sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah 185 responden.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi.
2.	Minor. 2013. Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcar. Journal of Management vol. 13(1).	- Kompetensi - Motivasi kerja	Dalam penelitiannya jumlah sampel tidak disebutkan.	Penelitiannya tidak meyakinkan mengenai apakah program kompensasi insentif berpengaruh positif atau negatif terhadap produktivitas kerja karyawan	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi.

Lanjutan **Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Agarwal. 2010. Motivation and Executive Compensation. Journal of Corporate Governance, Vol. IX, Nos. 1 & 2.	- Motivasi - Kompensasi	Dalam penelitiannya jumlah sampel tidak disebutkan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi
4.	Kayode. 2016. An Assessment of the Influence of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation and Performance of Senior Nonteaching Staff of Federal College of Education Zaria. Journal of Management Review vol. 6, no.4	- Motivasi - Kinerja	Jumlah sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah 256 staf senior didistribusikan ke lima departemen layanan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi

Lanjutan **Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Syaifuddin. 2016. The Influence of Work Stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employee's Performance (case study). Academy of Strategic Management. Journal volume 15, special issue 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres kerja</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	Jumlah populasi yang dipilih untuk penelitian ini adalah 500 karyawan PT. Len Industri..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan.</li> <li>- Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> </ul>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi .
6.	Mensah dan Tawiah. 2013. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. Journal of Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Jumlah populasi yang dipilih untuk penelitian ini adalah 248 karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitianfokus pada kompensasi .

Lanjutan **Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Sharma, Kong dan Kingshott. 2016. Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance. Journal of Service Management Vol. 27 No. 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen karyawan</li> <li>- Pemasaran internal</li> <li>- Kinerja karyawan</li> <li>- Kepuasan karyawan</li> <li>- Kesejahteraan karyawan</li> <li>- Kualitas pelayanan internal.</li> </ul>	Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 250 karyawan dan 25 supervisor mereka di unit manufaktur di provinsi Guangdo ng dari Republik Rakyat Cina.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan dan komitmen, dan bahwa kesejahteraan karyawan moderat efek kepuasan karyawan dan komitmen pada kinerja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi.

Lanjutan **Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

8	Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia. 2010. Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. Journal of Business Management vol. 4(12).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 371 karyawan profesional yang bekerja di berbagai sektor Pakistan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengurangan hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi.
---	--	--	---	---	---	--

Lanjutan **Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

9	Sawitri, Suswati and Huda. 2016. The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (ocb) on Employees' Performance . The International Journal of Organizational Innovation vol 9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT. PLN Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan Mojokerto dengan total 393 orang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi .
---	---	---	--	--	---	--



Lanjutan **Tabel 2.1** Jurnal Penelitian Terdahulu

10	Rini, Dibyanto dan Ihsan. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Administrasi Bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Populasi dalam penelitian ini adalah di PT. Duta Oktan Semesta Palembang dengan total 42 orang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif	Penelitian yang akan datang menggunakan metode pengukuran hasil dengan SEM dan penelitian akan fokus pada kompensasi
----	--	--	---	---	---	--

Berikut rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya

**Tabel 2. 2** Rangkuman Teori

<b>Variabel</b>	<b>Tokoh</b>	<b>Teori</b>	<b>Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya</b>
Kompensasi	Rahardjo (2017)	Compensation, Work Motivation	Compensation, Work Motivation (Rahardjo, 2017)
	Minor (2013)	Compensation, Employee Motivation	Compensation, Employee Motivation (Minor, 2013)
	Agarwal (2010)	Motivation, Executive Compensation.	Motivation, Executive Compensation (Agarwal, 2010)
Motivasi Kerja	Kayode (2016)	Intrinsic Motivation, Performance	Motivation (Kayode, 2016)
	Syaifuddin (2016)	Work Stress, Transformational Leadership, Work Motivation, Employee's Performance	Work Motivation, Employee's Performance (Syaifuddin, 2016)
	Mensah dan Tawiah (2013)	Employee Motivation, Work Performance	Employee Motivation, Work Performance (Mensah dan Tawiah, 2013).

Lanjutan **Tabel 2.2.** Rangkuman Teori

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
Komitmen Organisasional	Sharma, Kong dan Kingshott (2016)	Employee Satisfaction, Commitment, Performance.	Commitment, Performance (Sharma, Kong dan Kingshott, 2016)
	Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia (2010)	Employee Commitment, Organizational Performance.	Employee Commitment, Organizational Performance (Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia, 2010)
Kinerja Karyawan	Sawitri, Suswati and Huda (2016)	Job Satisfaction, Organization Commitment, Employees Performance.	Organization Commitment, Employees Performance (Sawitri, Suswati and Huda, 2016)
	Rini, Dibyanto dan Ihsan (2014)	Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan.	Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan (Rini, Dibyanto dan Ihsan 2014).

## **2.3 Landasan Teori**

### **2.3.1 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu strategi perusahaan untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992 dalam Sriningsih, 2005). Menurut Handoko (2001:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Sedangkan menurut Flippo (1996 : 7), kompensasi adalah balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi.

Menurut Rivai (2005:357) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada

perusahaan. Jenis-jenis kompensasi oleh Rivai (2005 : 358) dijelaskan dengan Gambar 2.1.

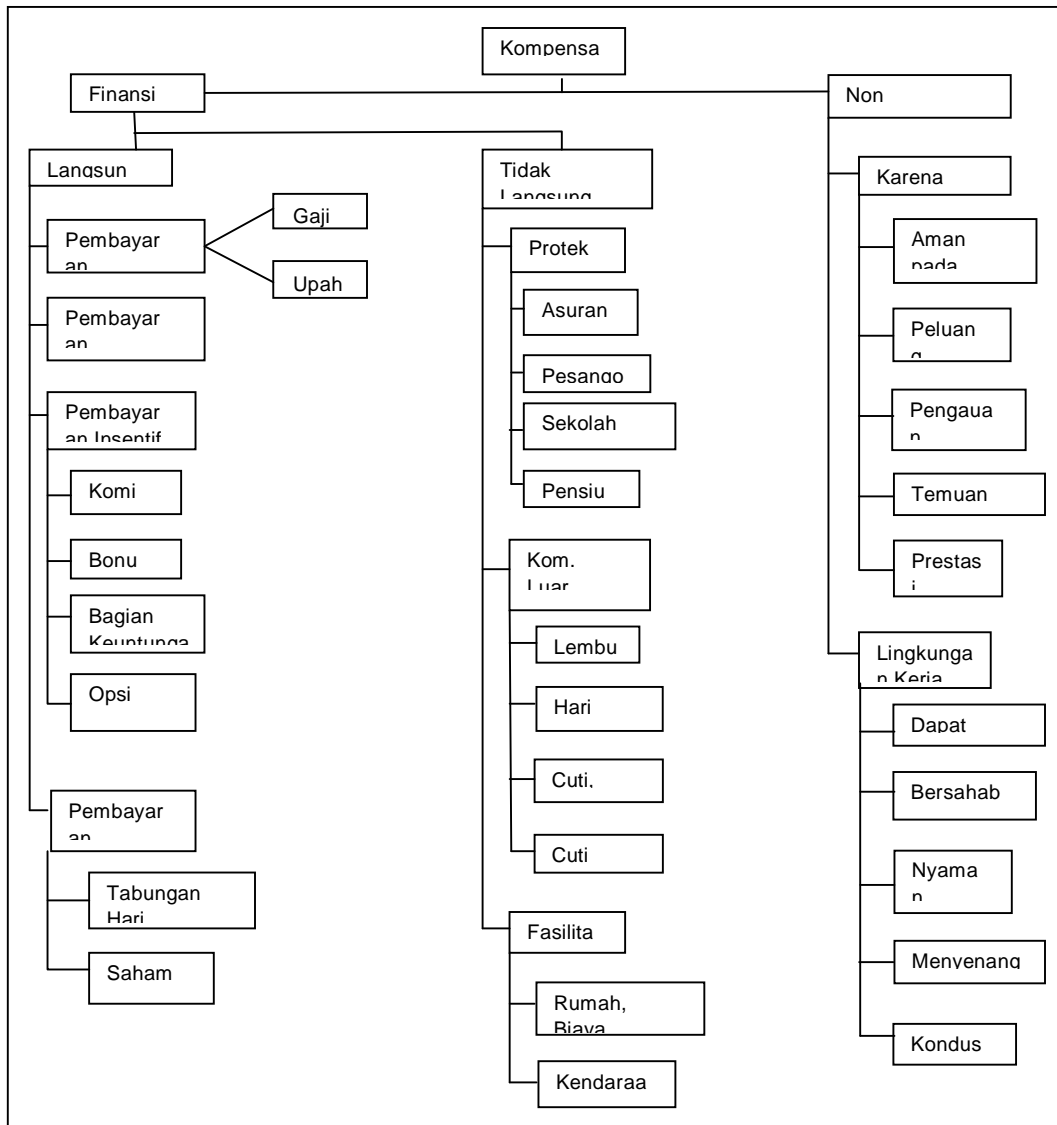
Tujuan manajemen kompensasi efektif menurut Rivai (2004:359) adalah :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

3. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.



**Gambar 2.1** Jenis-jenis Kompensasi

#### 4. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

#### 5. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

#### 6. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

#### 7. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat selalu

mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

8. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

9. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Mondy et al., (1993: 442-443) mengemukakan bahwa bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 indikator, yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari dua hal yaitu kompensasi finansial langsung maupun kompensasi finansial tidak langsung.

Item kompensasi finansial langsung adalah sebagai berikut :

- a. Gaji yang diterima berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan beserta keluarga.



- b. Karyawan menerima gaji sesuai dengan perjanjian
- c. Kelayakan bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja
- d. Insentif yang diberikan perusahaan membuat semangat dalam bekerja
- e. Pemberian tunjangan hari raya yang direncanakan perusahaan
- f. Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan prestasi karyawan.

Sedangkan item kompensasi finansial tidak langsung adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan memberikan asuransi kepada karyawan
  - b. Asuransi kesehatan memberikan kepastian masa depan kesehatan karyawan.
  - c. Program cuti yang diberikan perusahaan
2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri dari kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan. Kompensasi yang terdiri dari kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan itemnya adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya
- b. Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan keahliannya

- c. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya
- d. Perusahaan memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi
- e. Perusahaan memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan

Sedangkan kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, itemnya meliputi:

- a. Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan bersemangat dalam bekerja
- b. Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung berupa suasana atau lingkungan kerja yang kondusif.
- c. Adanya toleransi waktu untuk beribadah merupakan pencerminan penghargaan pihak perusahaan terhadap karyawan yang ingin melaksanakan ibadah.
- d. Perusahaan senantiasa membentuk tim kerja untuk meningkatkan kerjasama karyawan
- e. Atasan senantiasa bersikap ramah dan santun pada semua karyawan
- f. Sesama karyawan senantiasa menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugasnya.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan

sebagai penukaran dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan, (Mangkuprawira, 2004: 196). Kompensasi dirancang dengan tujuan untuk mengikat dan menahan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan, memotivasi sumber daya manusia dalam perusahaan, mengikat profitabilitas, kekuatan perusahaan untuk bersaing dan bertahan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Sharma dan Baipai (2011) untuk mengukur kompensasi terdapat sepuluh item sebagai berikut:

- a. *Employees are positively affected.* Kompensasi memberikan dampak bagi kinerja karyawan.
- b. *Pay schemes based on incentives.* Sistem atau skema gaji sesuai dengan rancangan insentif.
- c. *Believes in pay for performance.* Karyawan percaya bahwa kinerja yang mereka keluarkan akan menentukan tingkatan gaji atau kompensasi mereka.
- d. *Pay system is based on equity and justice.* Sistem gaji berdasarkan keadilan baik dari hasil kinerja ataupun tingkatan dalam pekerjaan.
- e. *Pay system is based on seniority.* Sistem gaji berdasarkan tingkatan pekerjaan.
- f. *Job utility depends on the level of pay.* Pekerjaan didasarkan pada tingkatan gaji.

- g. *Feel secured about their job dimension*. Perasaan aman mengenai aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaannya yang membutuhkan bakat dan kemampuan yang berbeda.
- h. *Healthy working condition*. Fasilitas, kebersihan, kenyamanan dalam lingkungan kerja harus terjamin.
- i. *Pay system is based on qualification*. Sistem gaji berdasarkan kualifikasi.
- j. *Pay system related to its size and background*. Sistem gaji berkaitan dengan ukuran dan latar belakang.

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan oleh para ahli mengenai kompensasi yang sudah dijelaskan, Kompensasi mengikuti teori yang dikemukakan oleh Sharma dan Baipai (2011).

### **2.3.2 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2008:222).

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan mengenai motivasi. Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Gibson *et al.* (1996:186) mengelompokkan teori motivasi ke dalam dua kategori besar sebagai berikut:

## 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mencoba mengungkapkan faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Empat teori penting tentang teori kepuasan sebagai berikut.

### a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Maslow. Hierarki lima kebutuhan yang ada di dalam diri semua manusia menurut Maslow adalah:

- Fisiologis mencakup rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- Keamanan mencakup keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. sosial mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- Penghargaan mencakup faktor rasa hormat internal (harga diri, otonomi, dan prestasi) dan faktor hormat eksternal (status, pengakuan dan perhatian).
- Perwujudan diri (aktualisasi diri) mencakup dorongan untuk pertumbuhan dan pemenuhan diri.

### b. Teori ERG

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Ada tiga kelompok kebutuhan inti menurut Alderfer sebagai berikut

(Gibson *et al*, 1996:193; Robbins dan Judge, 2008:224).

- Eksistensi (*existence*) yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor- faktor materiil dasar seperti makanan, air, udara, gaji, dan kondisi kerja. Kebutuhan eksistensi sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan pada hierarki kebutuhan Maslow. Hubungan (*relatedness*) yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar pribadi dan hubungan sosial yang bermanfaat. Kebutuhan terhadap hubungan sama dengan kebutuhan sosial Maslow.
- Pertumbuhan (*growth*) yaitu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik pada aktualisasi diri.

c. Teori Dua Faktor

Frederick Herzberg berargumen bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg mengelompokkan faktor-faktor yang membuat orang-orang merasa puas dan tidak puas. Faktor-faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab,

kemajuan, dan pertumbuhan cenderung dikaitkan dengan kepuasan kerja. Ketidakpuasan cenderung dikaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Motivasi orang pada pekerjaannya dapat ditingkatkan dengan menekankan pada faktor-faktor intrinsik.

- d. McClelland *et al* berpendapat bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat maka motivasi orang tersebut bertambah untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya.

Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan sebagai berikut:

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) yaitu dorongan untuk mengungguli dan melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power: nPow*) yaitu hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan nPow yang tinggi lebih menyukai ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli pada gengsi (*prestise*) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif. Kebutuhan berafiliasi yaitu

hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain. Individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi.

## 2. Teori Proses

Teori proses menguraikan, menjelaskan, menganalisa bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Empat teori yang menjelaskan proses motivasi sebagai berikut.

### a. Teori Penguatan

Dalam teori penguatan terdapat arguman bahwa perilaku dikondisikan oleh adanya penguatan (faktor eksternal). Para ahli teori ini memandang perilaku disebabkan oleh lingkungan. Teori penguatan mengabaikan keadaan internal dari individu dan hanya memfokuskan pada apa yang terjadi pada seseorang bila ia mengambil suatu tindakan (Robbins dan Judge, 2008:245).

### b. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahawa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu



terhadap individu tersebut, (Robbins dan Judge, 2008:253). Teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2008:253): Hubungan usaha-kinerja yaitu probabilitas yang dipersepsikan oleh individu bahwa sejumlah usaha tertentu yang dikeluarkan akan mendorong kinerja.

- Hubungan kinerja-imbalan yaitu tingkat keyakinan individu bahwa kinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran (*outcome*) yang diinginkan.
- Hubungan imbalan-tujuan pribadi yaitu tingkat keyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional akan memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik imbalan tersebut untuk individu itu.

Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, dan antara imbalan dan terpenuhinya tujuan individual.

c. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti dari teori keadilan adalah setiap karyawan akan membandingkan usaha (input) dan imbalan (output) mereka satu sama lain. Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara input dan output mereka sepadan dengan rasio

karyawan lainnya.

d. Teori Penetapan Tujuan

Edwin Locke berpendapat bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan suatu sumber utama motivasi kerja. Tujuan tersebut adalah obyek suatu tindakan. Tujuan yang spesifik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan umum yang mudah dicapai (Robbins dan Judge, 2008:237).

Menurut Mc Clelland (2003) menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan atau kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan sesuatu, Indikatornya adalah :

1. Kebutuhan akan prestasi

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi. Item dari kebutuhan akan prestasi adalah:

- a. Berusaha keras untuk dapat berprestasi
- b. Mencoba berbagai macam alternatif untuk meraih keberhasilan
- c. Bertanggung jawab penuh atas pekerjaan

- d. Selalu membuat rencana untuk meraih keberhasilan
- e. Puas mendapatkan hasil yang baik
- f. Menyukai persaingan dalam meraih prestasi
- g. Bangga memperoleh hasil yang terbaik
- h. Selalu optimis untuk meraih keberhasilan

## 2. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak pengaruh dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan dalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan prestise atau gengsi. Item kebutuhan kekuasaan adalah:

- a. Yakin dengan kemampuan diri untuk bekerja dengan baik
- b. Berusaha untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan
- c. Mengutamakan tugas dari pada kepentingan pribadi
- d. Bersungguh-sungguh dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan pekerjaan.
- e. Perubahan dapat memacu semangat untuk mencapai prestasi
- f. Siap bersaing dengan karyawan lain dalam mencapai prestasi
- g. Mengharapkan orang lain agar mengikuti pendapat dan keinginannya.
- h. Merasa menjadi pengendali dilingkungan kerja

### 3. Kebutuhan afiliasi

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Item kebutuhan afiliasi adalah:

- a. Ingin bekerja dengan banyak orang
- b. Merasa bangga jika hasil pekerjaannya mendapatkan apresiasi dari atasan atau rekan kerja
- c. Kerjasama dengan rekan kerja dalam bentuk tolong menolong dalam pekerjaan sangat menyenangkan
- d. Selalu mempertimbangkan kelemahan dan kekurangan sebelum melakukan pekerjaan
- e. Inisiatif dalam suatu pekerjaan dihargai oleh atasan
- f. Sadar bahwa keberhasilan tidak dapat diraih dengan sendirinya
- g. Percaya bahwa pekerjaan yang dikerjakan secara bersama akan lebih mudah diselesaikan.

Menurut Abraham Harold Maslow (2003) menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun item kelima tersebut sebagai berikut:

#### 1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Safety & Security Needs*)
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan oleh para ahli mengenai motivasi kerja yang sudah dijelaskan, Motivasi kerja mengikuti teori yang dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow (2003).

### **2.3.3 Komitmen Organisasional**

Menurut Mathis dan Jackson (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi. Komitmen mempunyai peran penting, karena akan menunjukkan adanya rasa keterikatan yang ditujukan oleh karyawan kepada organisasi. Komitmen organisasional mempunyai tiga komponen dasar menurut Steers (Dessler 2010) antara lain:

1. Kepercayaan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi (*identification*)
2. Kemauan untuk mengerahkan usahanya atas nama organisasi (*involvement*).

3. Keinginan yang kuat untuk tetap bersama organisasi(*loyalty*).

### **1. Bentuk Komitmen Organisasional**

Menurut Kanter (Sopiah 2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang di inginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang di inginkannya.

### **2. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional**

Menurut Dessler (2007), mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakuka untuk membangun karyawan pada organisasi, yaitu :

1. *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedure*: Bila ada keluhan atau complain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*: jadilah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: Jadikan semua unsure dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
6. *Build value-based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi

maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and share*: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
8. *Emphasize bamraising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di "tempat basah." perlu juga ditempatkan di "tempat yang kering". Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa tedalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni, dll yang dilakukan oleh semua



anggota organisasi dan keluarganya.

10. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to Actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing
12. *Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*: Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan

memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dll.

14. *Promote from within*: Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan,.
15. *Provide developmental activities*: Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*: Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
17. *Commit to people-first values*: Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang

benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. *Put it in writing*: Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa.
19. *Hire "Right-Kind" managers*: Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk*: Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor: Menurut David dan Minner (Dewi dan Adyani 2014) mengemukakan empat factor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan sebagainya.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki komitmen berbeda.

Menurut Meyer & Allen, (1991 dalam Zopiatis et al., (2014) mengukur *organizational* dengan dua indikator dan tidak menggunakan indikator *Continuance Commitment*:

a. *Normative Organizational Commitment (NOC)* dengan item:

1. Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi sekarang

2. Saya secara pribadi merasa bertanggung jawab untuk terus bekerja untuk organisasi ini
  3. Jika saya mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik dimanapun, itu tidak membuat saya nyaman untuk meninggalkan organisasi,
  4. Merupakan tindakan tidak bermoral jika saya meninggalkan organisasi saat ini,
  5. Walaupun itu menguntungkan untuk saya, saya merasa tidak nyaman untuk meninggalkan organisasi.
- b. *Affective Organizational Commitment (AOC)* dengan item:
1. Saya sangat senang jika dapat menghabiskan seluruh karir saya di organisasi ini,
  2. Saya merasa bahwa permasalahan organisasi sebagai permasalahan saya,
  3. Organisasi ini sangat berarti bagi diri saya.

Sedangkan dalam Ravens, 2012 Mayer dan Allen mengukur komitmen organisasional dengan tiga indikator, yaitu:

a. *Affective Organizational Commitment (AOC)* dengan item:

1. Karyawan memiliki perasaan senang dalam organisasi
2. Karyawan merasa organisasi berarti
3. Karyawan merasa terlibat dalam setiap kebijakan organisasi

4. Karyawan merasa telah menjadi bagian dari organisasi

b. *Continuance Organizational Commitment (COC)* dengan item:

1. Karyawan akan terlalu merugikan jika karyawan meninggalkan organisasi
2. Karyawan merasa jika tetap bekerja di organisasi merupakan suatu kebutuhan
3. Karyawan merasa memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan organisasi

c. *Normative Organizational Commitment (NOC)* dengan item:

1. Karyawan merasa ikut bertanggung jawab agar organisasi dapat berjalan dengan baik
2. Karyawan berniat untuk tetap bekerja di organisasi ini sepanjang karir
3. Karyawan merasa bahwa menjadi karyawan yang setia dan loyal merupakan tindakan yang bijaksana

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan oleh para ahli mengenai komitmen organisasional yang sudah dijelaskan, Komitmen

organisasional mengikuti teori yang dikemukakan oleh Menurut Meyer & Allen, (1991) dalam Revens, (2012).

#### **2.3.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan saat dikaitkan dengan aktivitas maupun kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Sriningsih mendefinisikan kinerja sebagai suatu tindakan seseorang untuk memenuhi harapan yang berhubungan dengan fungsinya atau gambaran reaksi dari pekerjaannya. Gibson (1996) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar untuk kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan dasar yang digunakan dalam penentuan kompensasi. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Rivai (2005:324) menggolongkan aspek-aspek yang dinilai sebagai berikut :

1. Kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan
2. Kemampuan hubungan personal.

Menurut Dessler (1992) seperti yang dikutip dalam Narmodo dan Wadji (2008), ada 5 faktor dalam penilaian kinerja :

1. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisis, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran

2. Kuantitas pekerjaan meliputi: volume, keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Konservasi meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Menurut Handoko (2001:135) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Handoko merinci manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik yang diberikan membuat karyawan memperbaiki pekerjaan yang mereka lakukan sehingga prestasi kerja meningkat.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan gaji, pemberian bonus dan kompensasi dalam bentuk yang lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan pada penilaian kinerja.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.



Karyawan yang memiliki prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Sedangkan karyawan yang berprestasi baik mungkin menunjukkan potensi yang perlu dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik prestasi dapat mengarahkan keputusan karier yang akan dijalankan nantinya.

6. Penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau jelek dapat mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakkuratan informasi.

Prestasi yang jelek mungkin mencerminkan kesalahan sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan desain pekerjaan

9. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal.

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja.

Setelah organisasi melakukan evaluasi kerja barulah dapat melaksanakan penilaian prestasi kerja. Handoko (2001:148)

menggolongkan metoda evaluasi pekerjaan menjadi:

1. Metode non kuantitatif. Metoda ini mencakup metode-metode yang lebih sederhana dimana tidak menggunakan faktor-faktor pekerjaan secara rinci. Metode ini terdiri dari:
  - a. Job Ranking merupakan metoda evaluasi pekerjaan yang paling sederhana tetapi paling kecil ketepatannya. Kelemahan metode ini adalah sangat mungkin elemen penting berbagai pekerjaan terabaikan sedangkan item tidak penting justru mendapat bobot besar.
  - b. Job Grading. Pada metode ini perusahaan menyusun deskripsi-deskripsi standar yang akan digunakan untuk menilai pekerjaan-pekerjaan yang ada.
2. Metode kuantitatif. Dengan metode ini faktor-faktor pekerjaan dipilih dan diukur serta program analisis pekerjaan perusahaan harus menghasilkan spesifikasi pekerjaan yang menguraikan persyaratan-persyaratan untuk setiap faktor tersebut. Metode ini terdiri dari:
  - a. Metode perbandingan faktor merupakan suatu aplikasi sistem penilaian prestasi orang ke orang pada evaluasi pekerjaan.
  - b. Metode sistem poin.

Pada sektor publik khususnya Departemen Keuangan, Evaluasi dan Penilaian kinerja diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan no

190/PMK.01/2008. Pada pasal 11 dijelaskan bahwa evaluasi pekerjaan dilakukan atas dasar penilaian tiga komponen meliputi:

1. Pelaksanaan pekerjaan

Penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dilakukan berdasarkan indikator pencapaian atau realisasi atas rencana kinerja yang telah ditetapkan oleh atasan pada awal periode evaluasi.

2. Disiplin kehadiran

Terdiri dari dua indikator kedisiplinan yaitu ketidakhadiran baik dengan maupun tanpa keterangan yang sah, dan kepatuhan selama jam kerja yang dinilai dari keberadaan di tempat tugas.

3. Sikap dan perilaku terhadap pekerjaan

Penilaian terhadap komponen sikap dan perilaku terhadap pekerjaan dinilai dengan menggunakan empat indikator sikap dan perilaku terhadap pekerjaan, meliputi tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerjasama dalam melaksanakan tugas, prakarsa atau inisiatif dalam bekerja, dan integritas.

Ada 6 kriteria primer untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russel (Sitorus dan Soesatyo 2012) dalam yaitu *quality, quantity, timelines, cost affectiveness, need for supervision dan interpersonal impact.*

Menurut Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sampai sekarang ini belum ada kesatuan pendapat mengenai faktor-faktor yang dinilai dari karyawan.

Menurut Gomes (2003) kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan input dan output dalam organisasi. Indikator kinerja menurut Gomes (2003) antara lain :

1. Quantity of work

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, Itemnya:

- a. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditentukan
- b. Karyawan mampu mencapai tingkat pencapaian kerja yang ditentukan perusahaan.
- c. Karyawan menyelesaikan tugas dengan cepat

## 2. Quality of work

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, Itemnya:

- a. Karyawan memenuhi syarat untuk bekerja
- b. Karyawan mampu bekerja berdasarkan standar kerja perusahaan
- c. Karyawan bekerja dengan cekatan
- d. Karyawan menjaga mutu pekerjaan

## 3. Job knowledge

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, Itemnya:

- a. Karyawan mengetahui bidang pekerjaan secara rinci
- b. Karyawan memahami tugas dan pekerjaan dengan jelas
- c. Karyawan mempunyai keterampilan
- d. Karyawan mempunyai wawasan luas

## 4. Creativeness

Yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan- tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, Itemnya:

- a. Mampu menciptakan situasi kerja yang berbeda
- b. Karyawan memberikan ide atau gagasan

- c. Dapat menyelesaikan masalah yang muncul dalam perusahaan

#### 5. Cooperation

Yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi, Itemnya:

- a. Karyawan bersedia untuk bekerja sama dengan anggota lain
- b. Karyawan mampu bekerja sama dengan anggota lain
- c. Karyawan dapat mengimbagi keterampilan anggota lain
- d. Karyawan bersedia berbagi keterampilan dengan anggota lain

#### 6. Dependability

Yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan, Itemnya:

- a. Karyawan mampu menyelesaikan tugas dari atasan
- b. Karyawan mampu memberikan kontribusi
- c. Karyawan percaya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- d. Karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan

## 7. Initiative

Yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya, Itemnya:

- a. Karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaan
- b. Karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas baru
- c. Karyawan merasa memiliki tanggung jawab
- d. Karyawan dapat menjaga amanah (tugas) dari atasan

## 8. Personal qualities

Yaitu menyangkut kepribadian dan keramah tamahan, Itemnya:

- a. Karyawan bersikap ramah di lingkungan kerja
- b. Karyawan bersikap baik dengan rekan di lingkungan kerja
- c. Hubungan antara rekan kerja selalu harmonis.

Kemudian menurut *Casimir et al.*, (2006) kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai dalam periode tertentu. Kinerja dapat dilihat secara kuantitas ataupun kualitas dan sejalan dengan tujuan organisasi. Menurut *Casimir et al.*, (2006) pengukuran kinerja dilakukan dengan empat item, yaitu sebagai berikut:

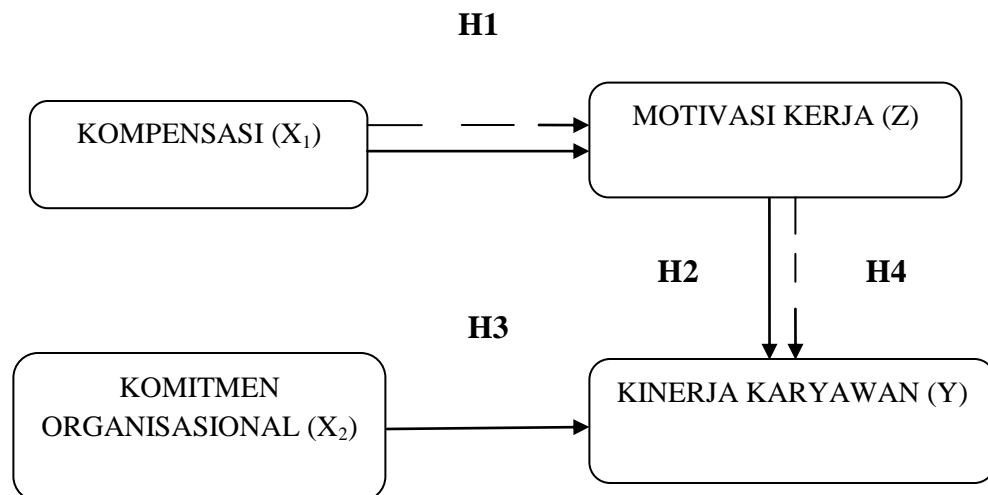
1. Hasil pekerjaan sesuai sasaran atau target yang ditentukan
2. Kemampuan untuk bekerja keras

3. Kualitas pekerjaan
4. Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan oleh para ahli mengenai kinerja karyawan yang sudah dijelaskan, Kinerja karyawan mengikuti teori yang dikemukakan oleh Menurut *Casimir et al.*, (2006).

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan mempermudah pemahaman, maka diperlukan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan dalam pemahaman. Adapun kerangka pemikiran yang dapat digambarkan sebagai berikut:





## **2.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal itu dikarenakan semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Rahardjo pada tahun 2017 mengatakan bahwa kompensasi harus memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang baik dan mematuhi semua peraturan yang ada dalam organisasi. Jika karyawan melihat kerja keras dan kinerja terbaik diakui dan dihargai oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat yang lebih tinggi dari kinerja dan mengharapkan tingkat yang lebih tinggi kompensasi. Jika karyawan memprediksi hubungan lemah antara kinerja dan penghargaan, maka mereka mungkin menentukan tujuan minimum untuk mempertahankan pekerjaan mereka.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Minor (2013) dan Agarwal (2010) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Minor (2013) dan Agarwal (2010) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap

motivasi. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo pada tahun 2017 pada Universitas di Jakarta.

H1: Ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja

### **2.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi mempunyai hubungan yang penting dengan kinerja karyawan. Syaifuddin pada tahun 2016 berpendapat bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pekerja dengan gaya kepemimpinan yang tepat dengan maksud untuk menekan tingkat stres tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kayode (2016) dan Mensah dan Tawiah (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kayode (2016) dan Mensah dan Tawiah (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Syaifuddin pada tahun 2016 dilakukan di PT. Len Industri Bandung.

H2 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

### **2.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sharma, Kong dan Kingshott pada tahun 2016 berpendapat karyawan yang berkomitmen diharapkan untuk berperilaku dengan cara yang secara langsung membantu mereka mencapai tujuan organisasi, kurangnya komitmen karyawan sering menyebabkan konsekuensi negatif bagi organisasi seperti berkurangnya produktivitas.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia (2010) dan Sawitri, Suswati and Huda (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi ( $X_1$ ) pada Motivasi kerja ( $Z$ )

1. The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta.
2. Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcar.
3. Motivation and Executive Compensation

Motivasi kerja ( $Z$ ) pada Kinerja karyawan ( $Y$ )

1. An Assessment of the Influence of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation and Performance of Senior Nonteaching Staff of Federal College of Education Zaria.
2. The Influence of Work Stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employee's Performance (case study).
3. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana.

Komitmen organisasional ( $X_2$ ) pada Kinerja karyawan (Y)

1. Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance.
2. Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance.
3. The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (ocb) on Employees' Performance.

Menurut penelitian oleh Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia (2010) dan Sawitri, Suswati and Huda (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Sharma, Kong dan

Kingshott pada tahun 2016 di provinsi Guangdong dari Republik Rakyat Cina.

H3 : Ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

#### **2.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian oleh Rini, Dibyanto, dan Ihsan pada tahun (2014) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja karyawan. Dibuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 48,1%. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Rini, Dibyanto, dan Ihsan pada tahun 2014 di PT. Duta Oktan Semesta Palembang dengan total 42 orang.

H4 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kompensasi dan kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, Sugiyono (2014).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Profil Perusahaan**

Hotel Merah Group adalah hotel yang menyediakan 3 tempat menginap di sekitar Telaga Sarangan. Hotel Merah 1 terletak di sebelah Telaga Sarangan, jadi apabila anda menginap di Hotel Merah 1 anda akan berhadapan langsung dengan Telaga Sarangan. Hotel Merah 2 terletak 20 meter dari Telaga Sarangan hanya perlu berjalan kaki untuk menuju ke Objek Wisata Telaga Sarangan.

Sedangkan Red Hotel berdekatan dengan Merah 2 yaitu sekitar 30 meter dari Telaga Sarangan. Hotel Merah Group bisa menjadi tempat yang nyaman bagi anda yang ingin mencari Hotel di Sarangan, sesuai dengan budget kita akan memberi pelayanan yang terbaik.

Hotel Merah I terletak di sebelah Telaga Sarangan, jadi apabila anda menginap di Hotel Merah I anda akan berhadapan langsung dengan Telaga Sarangan. Hotel Merah 1 menyediakan juga berbagai souvenir objek wisata Sarangan dan aneka batik yang bisa anda pilih. Terdapat juga Restoran yang bisa dibuat berbagai model seperti prasmanan ataupun pesta. Untuk kegiatan outdoor di Hotel Merah I terdapat Gasebo/Joglo dengan kapasitas 50 orang. Bagi anda yang menginginkan kualitas pelayanan & harga ramah di kantong, Hotel Merah I Sarangan adalah pilihan yang tepat.

Hotel Merah 2 terletak 20 meter dari Telaga Sarangan, bukan jarak yang jauh sehingga hanya perlu berjalan kaki untuk menuju ke Objek Wisata Telaga Sarangan. Terdapat berbagai Gedung Pertemuan yang berkapasitas mulai 75 orang sampai dengan 400 orang, cocok untuk acara keluarga, resmi ataupun reuni. Jika anda menginginkan acara di outdoor ada Gazebo/Joglo.

Red Hotel terletak 30 meter dari Telaga Sarangan, bukan jarak yang jauh sehingga hanya perlu berjalan kaki untuk menuju ke Objek Wisata Telaga Sarangan. Red Hotel satu-satunya hotel di sarangan yang

mempunyai kolam renang didalamnya. Terdapat berbagai Gedung Pertemuan yang berkapasitas mulai 75 orang sampai dengan 400 orang, cocok untuk acara keluarga, resmi ataupun reuni. Jika anda menginginkan acara di outdoor ada Gazebo/Joglo yang cocok untuk acara outbond ataupun acara sekolah dan juga cocok untuk kegiatan senam pagi serta kami juga menyediakan elekton. Terdapat Restaurant yang menyediakan aneka masakan jawa ataupun chinese food dan berbagai minuman. Terdapat lahan parkir yang luas dan free wifi di semua area hotel.

### **3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan**

**Visi :** “The Best Visit For Us”

Tempat yang terbaik untuk semua, selalu menjadi arti filosofi kami untuk costumer.

**Misi :** Memberikan pelayanan yang paripurna kepada pengunjung dengan cara: Pengunjung diperlakukan sebagai raja, Memelihara dan meningkatkan pelayanan hotel yang bersih dan aman, Membantu peningkatan devisa dan pariwisata daerah, Menggerakkan roda perekonomian rakyat.



### 3.3.3 Logo Perusahaan



### 3.4 Variabel Penelitian

Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau suatu organisasi yang dapat diukur atau di observasi (Creswell, 2007a). Variabel biasanya bervariasi dalam dua atau lebih kategori atau dalam kontinum skor. Variabel dapat diukur atau dinilai berdasarkan satu skala.

#### 3.4.1 Variabel Independen (Eksogen)

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel *treatment*, *manipulated*, *antecedent*, atau *predictor*. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah kompensasi dan komitmen organisasional. Selanjutnya, variabel independen pada penelitian ini disebut sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain.

### **3.4.2 Variabel Mediasi**

Variabel mediasi berada di antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah motivasi kerja.

### **3.4.3 Variabel Dependen (Endogen)**

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel dependen ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel bebas. Istilah lain untuk variabel dependen adalah variabel *criterion*, *outcome*, dan *effect*. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel endogen atau variabel yang nilainya dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain di dalam model.

### **3.5 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Alimul, 2007). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

### 3.5.1 Variabel Eksogen

#### 1. Kompensasi

Menurut Sharma dan Baipai (2011) untuk mengukur kompensasi terdapat 10 item sebagai berikut:

- a. *Employees are positively affected.* Kompensasi memberikan dampak bagi kinerja karyawan.
- b. *Pay schemes based on incentives.* Sistem atau skema gaji sesuai dengan rancangan insentif.
- c. *Believes in pay for performance.* Karyawan percaya bahwa kinerja yang mereka keluarkan akan menentukan tingkatan gaji atau kompensasi mereka.
- d. *Pay system is based on equity and justice.* Sistem gaji berdasarkan keadilan baik dari hasil kinerja ataupun tingkatan dalam pekerjaan.
- e. *Pay system is based on seniority.* Sistem gaji berdasarkan tingkatan pekerjaan.
- f. *Job utility depends on the level of pay.* Pekerjaan didasarkan pada tingkatan gaji.
- g. *Feel secured about their job dimension.* Perasaan aman mengenai aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaannya yang membutuhkan bakat dan kemampuan yang berbeda.

- h. *Healthy working condition*. Fasilitas, kebersihan, kenyamanan dalam lingkungan kerja harus terjamin.
- i. *Pay system is based on qualification*. Sistem gaji berdasarkan kualifikasi.
- j. *Pay system related to its size and background*. Sistem gaji berkaitan dengan ukuran dan latar belakang.

## **2. Komitmen Organisasional**

Menurut Ravens, 2012 Mayer dan Allen mengukur komitmen organisasional dengan tiga indikator, yaitu:

a. *Affective Organizational Commitment (AOC)* dengan item:

1. Karyawan memiliki persaaan senang dalam organisasi
2. Karyawan merasa organisasi berarti
3. Karyawan merasa terlibat dalam setiap kebijakan organisasi
4. Karyawan merasa telah menjadi bagian dari organisasi

b. *Continuance Organizational Commitment (COC)* dengan item:

1. Akan terlalu merugikan jika karyawan meninggalkan organisasi
2. Karyawan merasa jika tetap bekerja di organisasi merupakan suatu kebutuhan

3. Karyawan merasa memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan organisasi

c. *Normative Organizational Commitment (NOC)* dengan item:

1. Karyawan merasa ikut bertanggung jawab agar organisasi dapat berjalan dengan baik
2. Karyawan berniat untuk tetap bekerja di organisasi ini sepanjang karir
3. Karyawan merasa bahwa menjadi karyawan yang setia dan loyal merupakan tindakan yang bijaksana

### **3.5.2 Variabel Mediasi**

#### **1. Motivasi Kerja**

Menurut Maslow (2003) menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun item kelima tersebut sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Safety*)
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

### **3.5.3 Variabel Endogen**

#### **1. Kinerja Karyawan**

Menurut *Casimir et al.*, (2006) kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai dalam periode tertentu. Kinerja dapat dilihat secara kuantitas ataupun kualitas dan sejalan dengan tujuan organisasi. Menurut *Casimir et al.*, (2006) pengukuran kinerja dilakukan dengan empat item, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil pekerjaan sesuai sasaran atau target yang ditentukan
2. Kemampuan untuk bekerja keras
3. Kualitas pekerjaan
4. Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

### **3.6 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2014). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Hotel Merah Group di Magetan – Jawa Timur yang berjumlah 50 karyawan tetap. Sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus karena populasi sama dengan sampel.

### **3.7 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan (Abdullah, 2015). Data primer penelitian ini adalah data yang diberikan langsung oleh responden melalui kuesioner.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpulan data primer atau oleh pihak lain (Abdullah, 2015). Data sekunder penelitian ini dikumpulkan melalui *website* hotel dan *media sosial* hotel.

#### **3.7.2 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Namun, digunakan juga teknik pengumpulan informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam.

##### **1. Kuesioner**

Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada responden untuk mengetahui hubungan antar variabel. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh periset untuk memperoleh data dari sumbernya secara

langsung melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan (Hendri, 2009). Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Data yang diperoleh dari kuesioner atau angket berupa nilai skor. Untuk menentukan skor pilihan jawaban angket menggunakan skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2014) bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Kriteria pemberian skor untuk alternatif jawaban untuk setiap item sebagai berikut: (1) Skor 7 untuk jawaban sangat setuju sekali, (2) Skor 6 untuk jawaban sangat setuju, (3) Skor 5 untuk jawaban setuju, (4) Skor 4 untuk jawaban agak setuju, (5) Skor 3 untuk jawaban netral, (6) Skor 2 untuk jawaban agak tidak setuju, (7) Skor 1 untuk jawaban tidak setuju.

## **2. Wawancara**

Wawancara merupakan pengumpulan data dimana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang dianggap dapat memberikan informasi yang *valid*. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu *face-to-face interview* dengan partisipan. Kemudian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur. Hal ini bertujuan untuk mendukung proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam (Creswell, 2014).



### **3.7.3 Metode Pengolahan Data**

Menurut Sugiyono (2016) mendefinisikan analisis data sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sugiyono (2016) mengungkapkan bahwa dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah disajikan.

### **3.8 Analisis Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang

dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

### **3.8.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *structural equation modeling* (SEM). Permodelan SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari *path analysis*, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap, Abdullah (2015). Dengan menggunakan SEM tidak hanya hubungan kausalitas (langsung dan tidak langsung) pada variabel atau konstruk yang diamati bisa terdeteksi, tetapi juga komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentukan konstruksi itu dapat ditentukan besarnya. Dengan demikian, hubungan kausalitas diantara variabel atau konstruk menjadi lebih informatif, lengkap, dan akurat.

### **3.8.2 Parsial Least Square (PLS)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan atas banyak asumsi, Abdullah (2015). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran sampel tidak harus besar, dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi

dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial. Statistik inferensial, (*statistic induktif atau statistic probabilitas*, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, Sugiyono (2013). Kemudian diukur dengan menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square)* mulai dari pengujian hipotesis.

### 3.8.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

*Outer model* sering juga disebut (*outer relation atau model measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana  $x$  dan  $y$  adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen dan  $\xi$  dan  $\eta$  , sedangkan  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan *matrix loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan

indikatornya. Residual yang diukur dengan dengan dan dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur, Abdillah (2009). Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *Convergent validity*

*Convergent validity* dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* > 0,5 (Abdullah, 2015). Rumus AVE (*average varians extracted*) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n}$$

Keterangan:

AVE adalah rerata presentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  Melambangkan *standardize loading factor* dan  $i$  adalah jumlah indikator.

Penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan 2015). Selanjutnya Ghazali dan Latan (2015) mengungkapkan validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi.

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam Jogyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran

denga konstruk. Menurut Ghozali dan Latan (2015), metode *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus  $>0,7$ . Cara lain yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornel dan Larcker 1981 dalam Ghozali dan Latan (2015)).

c. *Composit Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composit Reliability*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mneguji reabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composit Reliability*. Uji reabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. *Composite reliability* adalah nilai batas yang diterima untuk tingkat reabiliti komposisi (PC) adalah  $e^{>0,7}$  (Abdullah, 2015).

Dengan menggunakan *output* yang dihasilkan *SmartPLS* maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$pc = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda_i)^2 + \lambda_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

d. *One Order Confirmatory Factor Analysis*

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model satu jenjang (*one order*) di mana semua variabel menggunakan item. Dalam PLS, pengujian *one order* konstruk akan melalui satu jenjang yaitu analisis dilakukan dari konstruk laten ke item-item setiap variabelnya. Kemudian pada *bootstrapping*, nilai tabel path *coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikan dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1,96 (Ghozali dan Latan, 2015).

### 3.8.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikatornya atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model (Jaya, 2008).

Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_3 \xi_1 + \gamma_4 \xi_2 + \zeta_2$$

Dimana  $\gamma_{jb}$  (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan  $\Gamma$ ) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen ( $\eta$ ) dengan eksogen ( $\xi$ ), sedangkan  $\beta_{ji}$  (dalam matriks dilambangkan dengan  $\beta$ ) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen ( $\eta$ ) dengan endogen ( $\eta$ ); untuk range  $i$  dan  $b$ . Parameter  $\zeta_j$  Adalah variabel *inner residual*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. *R-Square* ( $R^2$ )

Dalam menilai struktural dimulai dengan melihat nilai *R-squares* untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-squares* ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R-*



*squares* 0.75, 0.50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.* dalam Ghozali dan Latan (2015). Hasil dari PLS *R-squares* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali dan Latan, 2015). Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

b. *Q<sup>2</sup>Predictive Relevance*

Disamping melihat besarnya *R-square*, evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan *Q<sup>2</sup> predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintetis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghoali dan Latan, 2015).  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

c. *Quality Index*

Selanjutnya, PLS *path modeling* dapat mengidentifikasi kriteria global optimization untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *Gof index*. *Goodness of fit* atau *Gof index* yang dikembangkan oleh Tenenhaus *et al.* (2004) digunakan untuk mnegevaluasi model pengukuran dan model sruktural dan di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk

keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF *small*), 0,25 (GoF *medium*) dan 0,36 (GoF *large*) (Ghozali dan Latan, 2015: 82-83). Untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-Squares* dengan rumus Tanenhaus *et al.* (2004 dalam Ghozali dan Latan, 2015: 82) sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

Com = *Average communality index*

R = *Average R-Squares*

d. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.* (2011) dan Henseler *et al.* (2009) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010a) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah

cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5% dan 2,58 (*significance level* = 1%).

e. Analisis SEM dengan efek mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan, 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
2. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
3. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik  $> 1,96$ , maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengumpulan Data

Hasil menyebarkan kuesioner kepada 50 karyawan Hotel Merah Group Di Magetan-Jawa Timur, Indonesia. Dari keseluruhan yang tersebar 50 kuesioner yang kembali dan dapat diolah yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1

**Tabel 4.1** Tingkat Pengembalian Kuesioner

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kuesioner yang disebar	50	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali		0%
Jumlah Kuisisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	50	100%

Sumber: Data Primer, 2018

Tabel atas menerangkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 50 buah. Kuesioner yang kembali berjumlah 50 buah atau 100% tingkat pengembalian dari kuesioner.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

**Tabel 4.2** Karakteristik Responden

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	28	56 %
Perempuan	22	44 %
<b>Usia</b>		
<20 Tahun	6	12 %
20 – 30 Tahun	33	66 %
30 - 40 Tahun	8	16 %
41 - 50 Tahun	3	6 %
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA	47	94 %
S1	3	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 56% sedangkan responden perempuan sebanyak 44%. Sedangkan responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 6 orang (6%), 20-30 Tahun sebanyak 33 orang (66%), berusia 30-40 tahun sebanyak 8 orang (16%), berusia 41-50 tahun sebanyak 3 orang (6%). Dan yang terakhir responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yaitu responden di dominasi dari lulusan SMA sebanyak 47 orang (94%), sedangkan lulusan dari S1 sebanyak 3 orang (6%).

#### **4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi, Komitmen Organisasional dan kinerja karyawan. Pengukuran pada variabel tersebut menggunakan skor 1 untuk terendah dan 7 untuk skor tertinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas})$$

$$= (7-1) / 5 = 1,2$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat Rendah : 1.00 – 1.2

Rendah : 1.21 – 2.4

Cukup : 2.41 – 3.6

Tinggi : 3.61 – 4.8

Sangat Tinggi : 4.81 – 6

### 1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Kompensasi, dan Komitmen Organisasional . Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4

**Tabel 4.3** Kompensasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
1	Saya merasakan dampak dengan adanya kompensasi.	4.7	Tinggi
2	Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif.	5.06	Sangat Tinggi
3	Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya.	5.1	Sangat Tinggi
4	Sistem gaji yang diberikan sesuai dan adil.	5.28	Sangat Tinggi

Lanjutan **Tabel 4.3** Kompensasi

5	Sistem gaji yang diberikan berdasarkan senioritas.	5.32	Sangat Tinggi
6	Tunjangan yang diberikan bergantung kepada tingkatan gaji yang diberikan.	5	Sangat Tinggi
7	Saya merasa aman dengan dimensi pekerjaan saya.	5.08	Sangat Tinggi
8	Lingkungan tempat bekerja saya sehat.	5.72	Sangat Tinggi
9	Sistem gaji yang diberikan berdasakan kualifikasi kerja.	5.12	Sangat Tinggi
10	Sistem gaji yang diberikan berhubungan dengan ukuran dan latar belakang pekerjaan.	5.12	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kriteria sangattinggi dengan nilai sebesar 5.15. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode XII sebesar 3.754717 yaitu “Saya menghayati pekerjaan saya hamper setiap saat”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan



dengan kode X16 sebesar 1.811321 yaitu “Saya hidup, makandan bernapas untuk pekerjaan saya”.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya kompensasi memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

**Tabel 4.4** Komitmen Organisasional

Kode	Item	Mean	Kriteria
X3a1	Saya merasa ikut bertanggung jawab agar perusahaan berjalan dengan baik	5.42	Sangat Tinggi
X3a2	Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini sepanjang karir saya	5.36	Sangat Tinggi
X3a3	Saya merasa bahwa menjadi karyawan yang setia kepada perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana	5.52	Sangat Tinggi
X3b1	Saya merasa sedang berada dalam perusahaan ini	5.2	Sangat Tinggi
X3b2	Saya merasa perusahaan ini sangat berarti	5.42	Sangat Tinggi

Lanjutan **Tabel 4.4** Komitmen Organisasional

X3b3	Saya merasa terlibat dalam setiap pengambilan kebijakan perusahaan	5.2	Sangat Tinggi
X3b4	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan	5.38	Sangat Tinggi
X3c1	Akan terlalu merugikan jika saya meninggalkan perusahaan saat ini	4.44	Tinggi
X3c2	Saya merasa hanya memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan perusahaan ini	4.52	Tinggi
X3c3	Saya merasa tetap bekerja diperusahaan ini adalah kebutuhan saya	5	Sangat Tinggi

Sumber: Data Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.146. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode X3a1 sebesar 4.113208 yaitu “Saya merasa ikut bertanggung jawab agar perusahaan berjalan dengan baik”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode X3a2 sebesar

3.622642 yaitu “Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini sepanjang karir saya”.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya komitmen organisasional memberikan pengaruh yang sangat tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan berkomitmen terhadap organisasinya.

## 2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

**Tabel 4.5** Motivasi Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
X2a1	Gaji dapat memberikan dorongan kerja yang lebih baik bagi anda.	5.32	Sangat Tinggi
X2a2	Anda giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk jenjang promosi karir anda.	5.18	Sangat Tinggi
X2a3	Anda dapat bersosialisasi dengan karyawan atau pegawai lain.	5.56	Sangat Tinggi
X2a4	Anda ingin mengembangkan kemampuan anda selama bekerja di perusahaan ini.	5.64	Sangat Tinggi
X2a5	Adanya upah tambahan mampu memotivasi anda lebih giat dalam bekerja.	5.56	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.452. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode X2a5 sebesar 3.811321 yaitu “Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode X2b2 sebesar 3.169811 yaitu “Kesempatan promosi dalam pekerjaan ini”.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya motivasi kerja memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan termotivasi dengan pekerjaannya.

### 3. Hasil Analisis Variabel Endogen

**Tabel 4.6** Kinerja Karyawan

Kode	Item	Mean	Kriteria
Y1	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan target yang diberikan atasan.	4.98	Sangat Tinggi
Y2	Saya selalu bekerja dengan serius dan penuh tanggungjawab.	5.4	Sangat Tinggi
Y3	Saya dapat menghasilkan output yang berkualitas.	4.98	Sangat Tinggi
Y4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	5.32	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.17. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode Y1 dan Y2 2.75 yaitu “Saya sepertinya akan sering mencari-cari lowongan kerja untuk tahun depan”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode Y2 sebesar 2.666667 yaitu “Saya sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan ini”.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya kinerja memberikan pengaruh yang sangat tinggi cukup kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik dengan pekerjaannya.

#### **4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

##### **4.3.1 Convergent Validity**

*Convergent Validity* model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk.

Indeks *Convergent Validity* adalah diukur dengan faktor AVE, *composite reliability*, *R square*, *cronbachs alpha*.

Hasil indeks AVE, *composite reliability*, *R square*, *cronbachs alpha* dapat dilihat pada tabel 4.7.

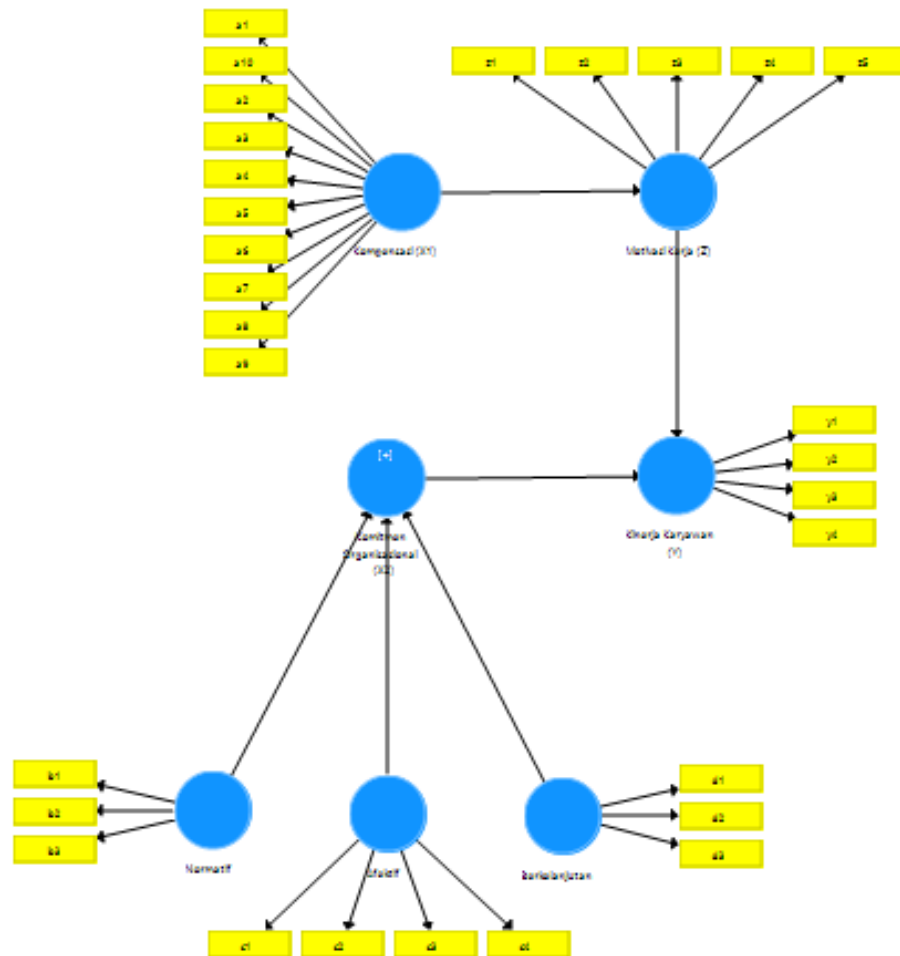
**Tabel 4.7** Convergent Validity

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X1	0.678	0.955	0.947
X2	0.583	0.933	0.919
Z	0.694	0.919	0.888
Y	0.716	0.909	0.867

Sumber: Data primer diolah, 2018

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat lihat dari nilai reliabilitas suatu variabel dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel. Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* diatas 0.7 dan AVE berada di atas 0,5. Berdasarkan tabel 4.7 dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya diatas angka yang direkomendasikan, yaitu diatas 0,7 yang sudah memenuhi kriteria realibel.

Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS v 3.2.7.



**Gambar 4.1** Hasil Uji Outer Model

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 30 dari keseluruhan variabel, sebanyak

29 memiliki nilai lebih besar dari 0.7, dan sebanyak 1 variabel memiliki nilai dibawah 0.7. Untuk melihat nilai *loading factor*, data konstruk keterlibatan kerja dapat dilihat dalam tabel 4.8.

**Tabel 4.8** Nilai Loading Factor Kontruk Kompensasi

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kompensasi	a1	0.815
	a2	0.836
	a3	0.801
	a4	0.818
	a5	0.824
	a6	0.663
	a7	0.901
	a8	0.816
	a9	0.851
	a10	0.893

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.7 sebanyak 9 variabel. Sedangkan 1 variabel dibawah 0.7.

Untuk nilai *loading factor* konstruk mediasi motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel. 4.9.



**Tabel 4.9** Nilai Loading Factor Kontruk Mediasi Motivasi Kerja

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Motivasi kerja	z1	0.889
	z2	0.723
	z3	0.835
	z4	0.86
	z5	0.85

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *loading factor* diatas 0.7.

Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel. 4.10.

**Tabel 4.10** Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen Komitmen Organisaional

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Normatif	b1	0.741
	b2	0.909
	b3	0.929
Afektif	c1	0.887
	c2	0.849
	c3	0.824
	c4	0.898

Lanjutan **Tabel 4.10** Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen Komitmen Organisaional

Continuan	d1	0.907
	d2	0.92
	d3	0.921

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.7 sebanyak 10 variabel.

Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.11

**Tabel 4.11** Nilai Loading Factor Kontruk Endogen Kinerja Karyawan

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kinerja Karyawan	y1	0.8349
	y2	0.773
	y3	0.866
	y4	0.906

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.11 menunjukkan bahwa semunilai *loading factor* memiliki nilai diatas 0.7

Setelah melakukan estimasi ulang dengan menghilangkan item a6, tidak ada lagi nilai *loading factor* yang berada dibawah 0.7. Hasil estimasi ulang dapat dilihat pada gambar 4.2



**Gambar 4.2** Hasil Uji Outer Model setelah estimasi ulang

Berikut hasil dari estimasi ulang terhadap seluruh konstruk kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

**Tabel 4.12** Nilai Loading Factor Seluruh Kontruk

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kompensasi	a1	0.808
	a2	0.846
	a3	0.790
	a4	0.829
	a5	0.821
	a7	0.905
	a8	0.805
	a9	0.863
	a10	0.903
Motivasi kerja	z1	0.889
	z2	0.720
	z3	0.835
	z4	0.862
	z5	0.851
Normatif	b1	0.741
	b2	0.909
	b3	0.929
Afektif	c1	0.887
	c2	0.849
	c3	0.824
	c4	0.898
Continuan	d1	0.907
	d2	0.92
	d3	0.921
Kinerja Karyawan	y1	0.834
	y2	0.773
	y3	0.866
	y4	0.906

Berdasarkan hasil estimasi ulang *loading factor* pada tabel 4.11, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua faktor bernilai lebih dari 0.7. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

#### 4.3.2 Discriminant Validity

Merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.7. berdasarkan Tabel 4.12 nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.7. hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.

**Tabel 4.13** Nilai Cross Loading

Kode Item	X1	Z	X2	Y
a1	<b>0.808</b>	0.489	0.533	0.477

Lanjutan **Tabel 4.13** Nilai Cross Loading

a2	<b>0.903</b>	0.648	0.750	0.585
a3	<b>0.846</b>	0.600	0.646	0.511
a4	<b>0.790</b>	0.742	0.671	0.401
a5	<b>0.829</b>	0.716	0.779	0.538
a7	<b>0.821</b>	0.691	0.736	0.511
a8	<b>0.905</b>	0.717	0.800	0.697
a9	<b>0.805</b>	0.675	0.719	0.537
a10	<b>0.863</b>	0.727	0.742	0.528
z1	0.767	<b>0.889</b>	0.697	0.197
z2	0.611	<b>0.720</b>	0.631	0.376
z3	0.586	<b>0.835</b>	0.686	0.272
z4	0.743	<b>0.862</b>	0.763	0.171
z5	0.609	<b>0.861</b>	0.670	0.355
b1	0.475	0.649	<b>0.802</b>	0.492
b2	0.703	0.630	<b>0.802</b>	0.689
b3	0.730	0.627	<b>0.820</b>	0.638
c1	0.640	0.716	<b>0.818</b>	0.751
c2	0.641	0.663	<b>0.787</b>	0.656
c3	0.649	0.565	<b>0.793</b>	0.725
c4	0.602	0.687	<b>0.851</b>	0.746
d1	0.698	0.508	<b>0.744</b>	0.551
d2	0.751	0.545	<b>0.744</b>	0.626
d3	0.691	0.659	<b>0.722</b>	0.474
y1	0.551	0.585	0.738	<b>0.834</b>
y2	0.440	0.524	0.583	<b>0.773</b>
y3	0.600	0.509	0.732	<b>0.866</b>
y4	0.536	0.557	0.771	<b>0.906</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

### 4.3.3 Composite Reliability

Untuk mengukur realibilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS, digunakan dua cara yaitu dengan

*Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penilaian menggunakan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dan nilainya harus lebih dari 0.7.

Pada tabel 4.13 dibawah ini dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* maupun *composite reliability* memiliki nilai diatas 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

**Tabel 4.14** Konstruk Realibilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0.867	0.940	0.839
Komitmen Organisasional (X2)	0.867	0.909	0.716
Kompensasi (X1)	0.949	0.956	0.709
Motivasi Kerja (Z)	0.888	0.894	0.694
Afektif	0.887	0.922	0.748
Berkelanjutan	0.904	0.940	0.839
Normatif	0.908	0.942	0.844

Sumber: Data primer diolah, 2018

### 4.3.4 Second Order Confirmatory Analysis



**Gambar 4.3** Hasil Uji Outer Model setelah estimasi ulang

Untuk melakukan penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk kemudian dilakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1.96 (*significance level* 5). Tabel 4.14 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.



**Tabel 4.15** Konstruk Realibilitas dan Validitas

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Afektif -> Komitmen Organisasional (OC)	0.494	0.494	0.041	12.160	0.000
Normatif -> Komitmen Organisasional (OC)	0.328	0.330	0.035	9.364	0.000
Berkelanjutan -> Komitmen Organisasional (OC)	0.324	0.318	0.050	6.552	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *pat coefficient* yang terdapat pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik lebih besar 1.96 dan p-values lebih kecil dari 0.05. dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator Afektif, Normatif, Berkelanjutan merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Komitmen Organisasional.

#### 4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model sktruktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen.

##### 4.4.1 R-Square ( $R^2$ )

R-Square digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model sktruktural. R-Squares menjelaskan pengaruh variabel laten

eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R-squares 0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model yang kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.*, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015). Berikut Tabel 4.15

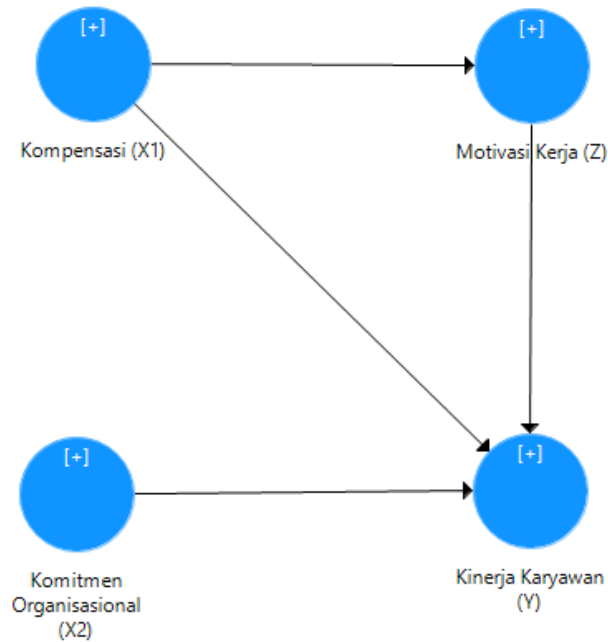
**Tabel 4.16 R Squares**

<b>Item</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kinerja Karyawan	0.717	0.705

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil R-Squares pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai R-Squares adalah 0.717. nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, kompensasi, komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 71.7%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

#### 4.4.2 Uji Hipotesis



**Gambar 4.4** Hasil Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t*-statistik dan *p*-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t*-values lebih besar dari 1.96 dan atau nilai *p*-values kurang dari 0.05, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak begitu pula sebaliknya. Berikut hipotesis-hipotesis yang diajukan:

1. Ho: Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

Ha: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

2. Ho: Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Ho: Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

4. Ho: Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. dimediasi motivasi kerja.

Ha: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja.

**Tabel 4.17** Hasil T Statistik

Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	1.136	1.135	0.165	6.889	0.000
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	-0.239	-0.200	0.188	2.272	0.000
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.799	0.804	0.058	13.733	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.109	-0.136	0.141	2.141	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.16 penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

Konstruk kompensasi mempunyai nilai t-statistik sebesar 13.733 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. oleh karena itu, **hipotesis pertama** yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja terbukti.

Konstruk motivasi kerja mempunyai nilai t-statistik sebesar 2.272 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, **hipotesis kedua** yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terbukti.

Konstruk komitmen organisasional mempunyai nilai t-statistik sebesar 6.889 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, **hipotesis ketiga** yang menyatakan terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan terbukti.

Konstruk kompensasi mempunyai nilai t-statistik sebesar 2.272 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, **hipotesis keempat** yang menyatakan terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan terbukti.

#### **4.4.3 Pengujian Efek Mediasi**

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung. Terdapat tiga tahapan untuk menguji mediasi, yaitu:

1. Tahap Pertama

Tahap pertama adalah pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1.96

**Tabel 4.18** Path Coefficient Tahap Pertama

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompensasi-> Kinerja Karyawan	0.431	0.466	0.170	2.544	0.011
Motivasi Kerja ->Kinerja Karyawan	0.290	0.271	0.161	1.987	0.045

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 2.554 lebih besar dari 1.96 dan Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 1.987 lebih besar dari 1.96. Maka, syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua

## 2. Tahap Kedua

Tahap kedua adalah pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1.96.

**Tabel 4.19** Path Coefficient Tahap Kedua

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompensasi ->Motivasi Kerja	0.607	0.603	0.099	6.117	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 6.117 lebih besar dari 1.96. Maka, syarat kedua untuk menguji mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

### 3. Tahap Ketiga

Tahap ketiga adalah pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen kompensasi dan mediasi motivasi kerja terhadap endogen kinerja karyawan. Pada pengujian tahap terakhir jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan. Maka, variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.20** Path Coefficient Tahap Ketiga

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kompensasi-> Kinerja Karyawan	0.499	0.524	0.195	2.555	0.011
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.607	0.603	0.099	6.117	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.227	0.209	0.187	2.117	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2018



Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai t-statistik motivasi kerja terhadap kinerja karyawan signifikan dengan nilai 2.117 lebih besar dari 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan seluruhnya H4 terbukti.

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*.

**Tabel 4.21** Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 ->Z ->Y	0.138	0.125	0.116	2.188	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 4.20 dapat diketahui bahwa hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja masih signifikan dengan nilai t-statistik 2.188 lebih dari 1.96, hal ini berarti kepuasan kerja berperan sebagai *partial control*.

## 4.5 Pembahasan

### 1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Konstruk eksogen kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan (O=0.799) dengan konstruk motivasi kerja. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah 13.733 lebih besar dari 1.96, dan

nilai-p-values 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh, karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.15. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode XII sebesar 3.754717 yaitu “Saya menghayati pekerjaan saya hamper setiap saat”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode X16 sebesar 1.811321 yaitu “Saya hidup, makandan bernapas untuk pekerjaan saya”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya kompensasi memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

Sedangkan, berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.452. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode X2a5 sebesar 3.811321 yaitu “Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode X2b2 sebesar 3.169811 yaitu “Kesempatan promosi dalam pekerjaan ini”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya motivasi kerja memberikan pengaruh yang

tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan termotivasi dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal itu dikarenakan semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Rahardjo pada tahun 2017 mengatakan bahwa kompensasi harus memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang baik dan mematuhi semua peraturan yang ada dalam organisasi. Jika karyawan melihat kerja keras dan kinerja terbaik diakui dan dihargai oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat yang lebih tinggi dari kinerja dan mengharapkan tingkat yang lebih tinggi kompensasi. Jika karyawan memprediksi hubungan lemah antara kinerja dan penghargaan, maka mereka mungkin menentukan tujuan minimum untuk mempertahankan pekerjaan mereka.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Minor (2013) dan Agarwal (2010) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Minor (2013) dan Agarwal (2010) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo pada tahun 2017 di Universitas Jakarta.

## **2. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan**

Konstruk eksogen motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan ( $O=-0.109$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah 0.772 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values 0.440 lebih kecil dari 0.05. Oleh, karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.452. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode X2a5 sebesar 3.811321 yaitu “Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode X2b2 sebesar 3.169811 yaitu “Kesempatan promosi dalam pekerjaan ini”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya motivasi kerja memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan termotivasi dengan pekerjaannya.

Sedangkan, berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.17. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode Y1 dan Y2 2.75 yaitu “Saya sepertinya akan sering mencari-cari lowongan kerja

untuk tahun depan”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode Y2 sebesar 2.666667 yaitu “Saya sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan ini”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya kinerja memberikan pengaruh yang sangat tinggi cukup kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik dengan pekerjaannya.

Motivasi mempunyai hubungan yang penting dengan kinerja karyawan. Syaifuddin pada tahun 2016 berpendapat bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pekerja dengan gaya kepemimpinan yang tepat dengan maksud untuk menekan tingkat stres tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kayode (2016) dan Mensah dan Tawiah (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kayode (2016) dan Mensah dan Tawiah (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Syaifuddin pada tahun 2016 dilakukan di PT. Len Industri Bandung.

### **3. Pengaruh komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

Konstruk eksogen komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan ( $O=1.136$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah 6.889 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh, karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.146. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode X3a1 sebesar 4.113208 yaitu “Saya merasa ikut bertanggung jawab agar perusahaan berjalan dengan baik”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode X3a2 sebesar 3.622642 yaitu “Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini sepanjang karir saya”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya komitmen organisasional memberikan pengaruh yang sangat tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan berkomitmen terhadap

organisasinya.

Sedangkan, berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 5.17. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode Y1 dan Y2 2.75 yaitu “Saya sepertinya akan sering mencari-cari lowongan kerja untuk tahun depan”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan dengan kode Y2 sebesar 2.666667 yaitu “Saya sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan ini”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya kinerja memberikan pengaruh yang sangat tinggi cukup kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik dengan pekerjaannya.

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sharma, Kong dan Kingshott pada tahun 2016 berpendapat karyawan yang berkomitmen diharapkan untuk berperilaku dengan cara yang secara langsung membantu mereka mencapai tujuan organisasi, kurangnya komitmen karyawan sering menyebabkan konsekuensi negatif bagi organisasi seperti berkurangnya produktivitas.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia (2010) dan Sawitri, Suswati and Huda (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi ( $X_1$ ) pada Motivasi kerja ( $Z$ )

- 1 The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta.
1. Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcar.
2. Motivation and Executive Compensation

Motivasi kerja ( $Z$ ) pada Kinerja karyawan ( $Y$ )

1. An Assessment of the Influence of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation and Performance of Senior Nonteaching Staff of Federal College of Cducation Zaria.
2. He Influence of Work Stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employee's Performance (case study).
3. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana.

Komitmen organisasional ( $X_2$ ) pada Kinerja karyawan ( $Y$ )

1. Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance.



2. Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance.
3. The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (ocb) on Employees' Performance.

Menurut penelitian oleh Ali, Rehman, Rshad, Yousaf and Zia (2010) dan Sawitri, Suswati and Huda (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Sharma, Kong dan Kingshott pada tahun 2016 di provinsi Guangdong dari Republik Rakyat Cina.

#### **4. Pengaruh mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Dari hasil analisis PLS sebelumnya, ditemukan bahwa Konstruksi kompensasi memiliki pengaruh negatif ( $O=-0.239$ ) terhadap konstruksi kinerja karyawan. sebab, nilai t-statistiknya sebesar 1.272 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.204 lebih kecil dari 0.05. Konstruksi eksogen kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan ( $O=0.799$ ) dengan konstruksi motivasi kerja. Nilai t-statistik pada hubungan konstruksi ini adalah 13.733 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values 0.000 lebih kecil dari 0.05. Konstruksi motivasi kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan ( $O=-0.109$ ) terhadap konstruksi kinerja

karyawan. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik sebesar 0.772 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.440 lebih kecil dari 0.05.

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 6.117 lebih besar dari 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dan variabel ini berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

Menurut penelitian oleh Rini, Dibyanto, dan Ihsan pada tahun (2014) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja karyawan. Dibuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 48,1%. Terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Rini, Dibyanto, dan Ihsan pada tahun 2014 di PT. Duta Oktan Semesta Palembang dengan total 42 orang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 KESIMPULAN

Bagi organisasi bisnis berbasis teknologi, sumber daya manusia adalah kekuatan utama agar bisnis tersebut berjalan dan dapat bersaing didunia bisnis. Perpindahan karyawan menjadi hal yang berpengaruh bagi organisasi berbasis teknologi karena keunggulan yang dimiliki bersifat *intangable*. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasional merupakan faktor-faktor yang sangat penting yang bias memprediksi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di perusahaan Hotel Merah Group di Magetan-Jawa Timur. Responden dari penelitian ini didominasi oleh laki-laki dengan presentase (56%). Karyawan yang dari lulusan SMA mendominasi dalam penelitian ini dengan presentase (94%). Responden dengan rentang umur 20-30 tahun mempunyai presentase yang paling tinggi dalam penelitian ini (66%). Berdasarkan pada hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi mempunyai hubungan positif terhadap motivasi kerja, hal ini berarti karyawan yang memiliki kompensasi

didalam perusahaan maka motivasi kerja karyawan tersebut meningkat.

2. Kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya memiliki tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan yang rendah.
3. Motivasi kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki motivasi terjadi dalam perusahaan maka tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan rendah.
4. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti karyawan yang memiliki komitmen organisasioal didalam perusahaan maka kinerja karyawan tersebut meningkat.
5. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasional dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya yang bersifat *intangable*.

Limitasi dari penelitian ini adalah penelitian yang melakukan penelitian disatu sektor saja, selain itu hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan dan tidak mewakili karyawan-karyawan yang bekerja disektor lainnya.

## **5.2 SARAN**

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan malakukan penelitian didalam topik yang sama untuk:

1. Melakukan penelitian disektor bisnis yang berbeda. Karena dengan dilakukan penelitian disektor bisnis yang lainnya akan membuat penelitian ini lengkap serta dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang menyeluruh.
2. Meneliti hubungan kompensasi dengan variabel lainnya. Sebab, saat ini penelitian yang berkaitan dengan kompensasi masih sangat sedikit dan jarang.

Selain itu bagi manajemen organisasi Hotel Merah Group untuk melakukan beberapa hal berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memperhatikan motivasi kerja, komitmen organisasional serta kompensasi.
2. Untuk memperkuat kompensasi, manajemen disarankan untuk membuat kondisi pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan

oleh Rahardjo pada (2017) menyatakan kompensasi dapat dilakukan melalui indikator kompensasi terutama pada energy dan pemikiran, penghargaan langsung atau tidak langsung dan keadilan.

3. Untuk memperkuat komitmen organisasional, manajemen disarankan untuk memperhatikan yang dikemukakan oleh Sharma, Kong dan Kingshott (2016) menyatakan karyawan yang berkomitmen diharapkan untuk berperilaku dengan cara yang secara langsung membantu mereka mencapai tujuan organisasi.
4. Kemudian untuk memperkuat motivasi kerja, pihak manajemen disarankan untuk memperhatikan yang dikemukakan oleh Syaifuddin (2016) bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pekerja dengan gaya kepemimpinan yang tepat dengan maksud untuk menekan tingkat stres tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2015). Metodologi Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Abdillah dan Jogiyanto. (2009). Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- Agarwal. (2010). Motivation and Executive Compensation. Journal of Corporate Governance, Vol. IX, Nos. 1 & 2.
- Ali, Rehman, Rshad, Yousaf dan Zia. (2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. Journal of Business Management vol. 4(12).
- Budiman. (2015). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Arief Nirwana Utama Di Kota Rantau, Tapin Kalimantan Selatan.
- Nugraha. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Swadharma Artha Nusa Yogyakarta.

- Fathoni dan Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Ghozali. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali. dan Latan. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hamzah. (2014). *Variabel Penelitian dalam Pendidikan dan Pembelajaran*. Jakarta: PT Ina Publikatama.
- Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF, Yogyakarta.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Variabel dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kayode. (2016). *An Assessment of the Influence of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation and Performance of Senior Nonteaching Staff of Federal College of Education Zaria*. *Journal of Business and Management Review* vol. 6, no.4.



- Kristianti. (2007). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pt.Pabelan Surakarta.
- Kurniadi. (2015). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Bank Bengkulu).
- Mensah dan Tawiah. (2013). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Minor. (2013). Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcar. *Journal of Management* vol. 13(1).
- Nugroho. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Abankirenk Yogyakarta Denfan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.
- Komalasari. (2010). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating: Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Se-Jawa Tengah.
- Rahardjo. (2017). The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta. *International Journal of Economic Perspective* Volume 11, Issue 1, 1651-1662.

- Polrianto. (2012). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Tekanan Kerja, Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Ajb. Bumiputera 1912 Cabang Surakarta).
- Rini, Dibyanto dan Ihsan. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Hendroyogi. (2016). Keterkaitan Antara Persepsi Pentingnya Akreditasi Rumah Sakit Dengan Partisipasi, Komitmen, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan.
- Sawitri, Suswati dan Huda. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (ocb) on Employees' Performance. *The International Journal of Organizational Innovation* vol 9.
- Sharma, Kong dan Kingshott. (2016). Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance. *Journal of Service Management* Vol. 27 No. 5.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Syaifuddin. (2016). The Influence of Work Stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employee's Performance (case study). Academy of Strategic Management. Journal volume 15, special issue 3.

Hidayat. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasi Pada Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Islami Sebagai Variabel Moderator (Studi Pada Karyawan Cv. Arafah Group, Sukoharjo).

Wydhiaatmoko. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisaional Sebagai Variabel Intervening.

Yuliana. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pabrik Pc.Gkbi (Gabungan Koperasi Batik Indonesia) Medari.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'aliakum Wr.Wb

Saya Andra Rofian Saputra mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sedang melaksanakan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Pada Hotel Merah Group di Magetan - Jawa Timur”.

Saya mengucapkan terimakasih kepada saudara/i yang meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Kuesioner ini semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah dan jawaban yang diberikan dijamin kerahasiaannya. Kebenaran dan kelengkapan jawaban sangat membantu dalam pelaksanaan penelitian.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

#### **Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subyek penelitian**

##### **Identitas Responden**

1. Nama responden :
2. Bekerja pada bagian :
3. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
4. Usia : a. < dari 20 tahun  
b. 20-30 tahun

- c. 30 – 40 tahun
- d. 40 dari 50 tahun
- 5. Pendidikan : a. Magister (S2)
- b. Sarjana (S1)
- c. Diploma (I,II, dan III)
- d. SMU/SMK
- 6. Status Pekerjaan : a. Pegawai Tetap
- b. Pegawai honorer atau kontrak
- 7. Pengalaman bekerja :.....(menduduki jabatan dengan kualifikasi yang sama satuannya tahun)
- 8. Marital Status : Belum Menikah / Menikah
- 9. Gaji : a. < Rp 500.000
- b. Rp 500.000 – Rp 1.000.000
- c. Rp 1.000.000 – Rp 1.500.000
- d. Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000
- e. > Rp 2.000.000

**Petunjuk Pengisian**

Untuk pertanyaan berikut ini, mohon beri tanda ( √ ) pada salah satu angka 1 sampai 7 sesuai dengan pendapat anda

1 2 3 4 5 6 7

**Keterangan**

1 = Tidak Setuju (TS), 2 = Agak Tidak Setuju (ATS), 3 = Netral (N), 4 = Agak Setuju (AS), 5 = Setuju (S), 6 = Sangat Setuju (SS), 7 = Sangat Setuju Sekali (SSS)

### 1. Kompensasi (X<sub>1</sub>)

No.	Pernyataan	TS	ATS	N	AS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Saya merasakan dampak dengan adanya kompensasi.							
2.	Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif.							
3.	Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya.							
4.	Sistem gaji yang diberikan sesuai dan adil.							
5.	Sistem gaji yang diberikan berdasarkan senioritas.							
6.	Tunjangan yang diberikan bergantung kepada tingkatan gaji yang diberikan.							
7.	Saya merasa aman dengan dimensi pekerjaan saya.							
8.	Lingkungan tempat bekerja saya sehat.							
9.	Sistem gaji yang diberikan berdasarkan kualifikasi kerja.							
10.	Sistem gaji yang diberikan berhubungan dengan ukuran dan latar belakang pekerjaan.							

### 2. Motivasi Kerja (Z)

No.	Pernyataan	TS	ATS	N	AS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Gaji dapat memberikan dorongan kerja yang lebih baik bagi anda.							
2.	Anda giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk jenjang promosi karir anda.							
3.	Anda dapat bersosialisasi dengan karyawan atau pegawai lain.							
4.	Anda ingin mengembangkan kemampuan anda selama bekerja di perusahaan ini.							
5.	Adanya upah tambahan mampu memotivasi anda lebih giat dalam bekerja.							

## 1. Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)

### a. Komitmen Organisasional Normatif

No.	Pernyataan	TS	ATS	N	AS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Saya merasa ikut bertanggung jawab agar perusahaan berjalan dengan baik.							
2.	Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini sepanjang karir saya							
3.	Saya merasa bahwa menjadi karyawan yang setia kepada perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana.							

### b. Komitmen Organisasional Afektif

No.	Pernyataan	TS	ATS	N	AS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Saya merasa senang berada dalam perusahaan ini.							
2.	Saya merasa perusahaan ini sangat berarti.							
3.	Saya merasa terlibat dalam setiap pengambilan kebijakan perusahaan.							
4.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan.							

### c. Komitmen Organisasional Keberlanjutan

No.	Pernyataan	TS	ATS	N	AS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Akan terlalu merugikan jika saya meninggalkan perusahaan saat ini.							
2.	Saya merasa hanya memiliki sedikit pilihan untuk menyinggalkan perusahaan ini.							
3.	Saya merasa tetap bekerja							

	diperusahaan ini adalah kebutuhan saya.							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	TS	ATS	N	AS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan target yang diberikan atasan.							
2.	Saya selalu bekerja dengan serius dan penuh tanggung jawab.							
3.	Saya dapat menghasilkan output yang berkualitas.							
4.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.							



## Lampiran 2

### Tabulasi Data Mentah

#### Kompensasi

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
6	6	5	6	7	6	6	7	6
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	7	7	7	6	6	6	6
5	3	5	5	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	1	6	5	1	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	6	6	7	5	6	7	5
6	6	6	6	6	6	7	7	7
6	6	7	5	6	5	5	7	6
5	5	6	6	7	5	6	7	5
6	5	7	6	5	5	6	7	6

5	5	6	6	7	7	6	7	5
5	6	5	7	5	5	5	4	5
5	4	5	3	5	6	5	6	7
3	5	3	3	3	5	3	5	3
3	5	3	6	4	5	4	7	6
2	2	2	2	3	6	3	7	3
3	3	3	3	5	3	3	5	3
1	5	5	5	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	6	5
7	6	6	7	7	6	5	7	7
6	6	6	6	7	6	6	7	6
6	6	7	6	6	7	6	7	6
5	6	7	5	6	5	7	6	5
6	7	6	7	6	7	6	7	5
5	6	5	6	5	7	6	7	6
6	7	6	7	6	7	6	7	6
7	6	6	6	7	5	6	7	6
7	6	6	7	3	3	6	6	7
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	3	5	5	5	5	4	4	1
5	5	5	5	5	5	6	6	5
6	5	6	7	6	6	5	6	7
6	6	6	7	7	6	6	6	7
6	6	7	6	7	7	6	7	6
5	7	6	5	7	6	5	7	7
6	6	6	6	7	7	6	7	6
6	6	7	6	6	7	7	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5

### **Komitmen Organisasional**

<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3C</b>	<b>C4</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
6	6	7	6	6	7	6	6	5	6
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
7	6	7	6	6	6	6	3	3	5
5	3	3	3	3	3	3	3	1	3
3	5	5	6	6	6	7	6	5	5
7	7	7	7	7	7	7	1	1	1
3	5	5	5	5	3	3	3	5	5
6	6	7	5	6	3	5	2	3	5

5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	5	5	5	3	3	3	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	6	5	7	6	5	5	5	6
5	5	5	6	6	7	6	7	7	7
7	6	6	6	5	6	6	7	6	6
5	5	6	5	7	6	5	5	5	6
5	6	7	6	6	7	7	5	7	6
7	6	5	5	5	6	7	6	6	7
6	5	5	6	5	6	6	7	6	6
6	7	6	5	4	4	5	6	5	5
7	3	3	5	5	5	5	3	3	3
7	3	4	5	5	7	7	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	6	5	5	1	1	2
5	7	6	6	6	6	7	6	6	7
7	7	7	3	5	5	5	3	3	5
7	7	7	7	6	7	7	6	5	6
6	7	7	6	6	6	6	6	7	6
7	6	7	6	6	6	7	5	6	6
6	7	5	5	6	7	6	5	6	7

5	7	6	5	5	6	7	6	7	5
5	5	6	5	6	6	7	5	7	6
6	7	6	6	7	6	7	5	6	7
5	6	7	5	6	7	5	5	6	6
7	6	5	5	5	3	5	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
7	5	7	6	7	3	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
3	5	5	5	5	3	3	3	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	5	5	1	5	5	1	5
7	5	7	6	7	3	5	3	5	5
6	6	7	6	6	7	6	5	6	7
6	7	6	6	6	7	6	6	6	6
6	6	6	6	6	7	5	6	5	6
6	6	7	5	6	7	6	7	7	6
6	6	7	6	6	6	7	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	7	6	6
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3

**Motivasi Kinerja**

<b>Z1</b>	<b>Z2</b>	<b>Z3</b>	<b>Z4</b>	<b>Z5</b>
6	6	7	6	7
5	5	5	5	5
6	6	6	6	7
6	6	6	5	6
5	5	5	5	5
5	3	7	7	7
5	5	5	5	5
5	5	7	7	7
5	5	5	5	3
5	5	5	5	7
5	5	5	5	5
5	5	5	5	6
6	5	7	5	6
6	6	6	6	5
6	6	5	6	6
6	5	6	5	6
7	7	6	6	5
7	7	6	6	5
6	5	6	7	6
7	6	5	6	6

3	3	5	5	5
7	6	7	6	7
3	7	5	3	5
3	3	5	3	3
6	6	5	7	7
5	6	7	6	7
6	7	6	7	7
6	6	6	6	7
6	6	7	6	6
5	6	7	5	7
6	6	5	7	5
5	5	6	7	6
6	5	6	7	6
5	5	6	6	7
5	3	3	7	6
5	5	6	5	5
6	4	7	7	7
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5

6	4	7	7	7
6	6	6	7	6
5	6	6	6	7
6	7	6	7	6
7	5	6	7	5
6	7	7	7	6
6	6	6	7	6
5	5	5	5	5

### Kinerja Karyawan

Y1	Y2	Y3	Y4
6	7	6	6
5	5	5	5
3	3	3	5
3	5	3	3
5	5	5	6
7	7	7	7
5	5	5	5
4	7	3	5
5	5	5	5
3	3	3	3
3	5	3	3
3	3	3	3
5	5	6	5
6	6	6	6
7	6	6	6
5	5	6	5
7	6	5	7
5	6	7	5



3	5	6	6
6	5	6	6
3	7	3	7
5	4	3	5
5	7	7	7
5	5	4	5
6	6	6	6
3	5	3	3
7	6	5	6
6	6	6	6
6	5	6	7
5	6	6	7
7	5	6	5
7	6	5	7
6	6	7	6
5	6	7	6
3	7	5	6
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
3	5	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
5	5	1	3
5	5	5	5
6	6	7	6
6	7	5	6
6	7	6	6
5	5	6	7
6	7	6	7
6	6	6	6
5	5	5	5

## Lampiran 3

### Karakteristik Responden

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-Laki	28	56%
2	Perempuan	22	44%
Jumlah		50	100%

#### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	< 20 Tahun	6	12%
2	20-30	33	66%
3	30-40	8	16%
4	41-50	3	6%
Jumlah		50	100%

#### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	SMA	47	94%
2	S1	3	6%

Jumlah	50	100%
--------	----	------

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

No	Status Pekerjaan	Frekuensi	Presentase
1	Tetap	50	100%
Jumlah		50	100%

## Lampiran 4

### Variabel

#### 1. Variabel Eksogen Kompensasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
1	Saya merasakan dampak dengan adanya kompensasi.	4.7	Tinggi
2	Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif.	5.06	Sangat Tinggi
3	Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya.	5.1	Sangat Tinggi
4	Sistem gaji yang diberikan sesuai dan adil.	5.28	Sangat Tinggi
5	Sistem gaji yang diberikan berdasarkan senioritas.	5.32	Sangat Tinggi
6	Tunjangan yang diberikan bergantung kepada tingkatan gaji yang diberikan.	5	Sangat Tinggi
7	Saya merasa aman dengan dimensi pekerjaan saya.	5.08	Sangat Tinggi
8	Lingkungan tempat bekerja saya sehat.	5.72	Sangat Tinggi
9	Sistem gaji yang diberikan berdasarkan kualifikasi kerja.	5.12	Sangat Tinggi
10	Sistem gaji yang diberikan berhubungan dengan ukuran dan latar belakang pekerjaan.	5.12	Sangat Tinggi

## 2. Variabel Eksogen Komitmen Organisasional

Kode	Item	Mean	Kriteria
X3a1	Saya merasa ikut bertanggung jawab agar perusahaan berjalan dengan baik	5.42	Sangat Tinggi
X3a2	Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini sepanjang karir saya	5.36	Sangat Tinggi
X3a3	Saya merasa bahwa menjadi karyawan yang setia kepada perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana	5.52	Sangat Tinggi
X3b1	Saya merasa sedang berada dalam perusahaan ini	5.2	Sangat Tinggi
X3b2	Saya merasa perusahaan ini sangat berarti	5.42	Sangat Tinggi
X3b3	Saya merasa terlibat dalam setiap pengambilan kebijakan perusahaan	5.2	Sangat Tinggi
X3b4	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan	5.38	Sangat Tinggi
X3c1	Akan terlalu merugikan jika saya meninggalkan perusahaan saat ini	4.44	Tinggi
X3c2	Saya merasa hanya memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan perusahaan ini	4.52	Tinggi
X3c3	Saya merasa tetap bekerja diperusahaan ini adalah kebutuhan saya	5	Sangat Tinggi

### 3. Variabel Mediasi Motivasi Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
X2a1	Gaji dapat memberikan dorongan kerja yang lebih baik bagi anda.	5.32	Sangat Tinggi
X2a2	Anda giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk jenjang promosi karir anda.	5.18	Sangat Tinggi
X2a3	Anda dapat bersosialisasi dengan karyawan atau pegawai lain.	5.56	Sangat Tinggi
X2a4	Anda ingin mengembangkan kemampuan anda selama bekerja di perusahaan ini.	5.64	Sangat Tinggi
X2a5	Adanya upah tambahan mampu memotivasi anda lebih giat dalam bekerja.	5.56	Sangat Tinggi

### 4. Variabel Endogen Kinerja Karyawan

Kode	Item	Mean	Kriteria
Y1	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan target yang diberikan atasan.	4.98	Sangat Tinggi
Y2	Saya selalu bekerja dengan serius dan penuh tanggungjawab.	5.4	Sangat Tinggi
Y3	Saya dapat menghasilkan output yang berkualitas.	4.98	Sangat Tinggi
Y4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	5.32	Sangat Tinggi

## Lampiran 5

### Hasil Uji Outer

#### 1. Nilai Loading Factor Kontruk Kompensasi

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kompensasi	a1	0.815
	a2	0.836
	a3	0.801
	a4	0.818
	a5	0.824
	a6	0.663
	a7	0.901
	a8	0.816
	a9	0.851
	a10	0.893

#### 2. Nilai Loading Factor Kontruk Mediasi Motivasi Kerja

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Motivasi kerja	z1	0.889
	z2	0.723
	z3	0.835
	z4	0.86
	z5	0.85

#### 3. Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen Komitmen Organisaional

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Normatif	b1	0.741
	b2	0.909
	b3	0.929
Afektif	c1	0.887
	c2	0.849

	c3	0.824
	c4	0.898
Continuan	d1	0.907
	d2	0.92
	d3	0.921
Kinerja Karyawan	y1	0.834
	y2	0.773
	y3	0.866
	y4	0.906

#### 4. Nilai Loading Factor Kontruk Endogen Kinerja Karyawan

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Normatif	b1	0.741
	b2	0.909
	b3	0.929
Afektif	c1	0.887
	c2	0.849
	c3	0.824
	c4	0.898
Continuan	d1	0.907
	d2	0.92
	d3	0.921
Kinerja Karyawan	y1	0.834
	y2	0.773
	y3	0.866
	y4	0.906

#### 5. Nilai Cross Loading

Kode Item	X1	Z	X2	Y
a1	<b>0.808</b>	0.489	0.533	0.477
a2	<b>0.903</b>	0.648	0.750	0.585
a3	<b>0.846</b>	0.600	0.646	0.511
a4	<b>0.790</b>	0.742	0.671	0.401



a5	<b>0.829</b>	0.716	0.779	0.538
a7	<b>0.821</b>	0.691	0.736	0.511
a8	<b>0.905</b>	0.717	0.800	0.697
a9	<b>0.805</b>	0.675	0.719	0.537
a10	<b>0.863</b>	0.727	0.742	0.528
z1	0.767	<b>0.889</b>	0.697	0.197
z2	0.611	<b>0.720</b>	0.631	0.376
z3	0.586	<b>0.835</b>	0.686	0.272
z4	0.743	<b>0.862</b>	0.763	0.171
z5	0.609	<b>0.861</b>	0.670	0.355
b1	0.475	0.649	<b>0.802</b>	0.492
b2	0.703	0.630	<b>0.802</b>	0.689
b3	0.730	0.627	<b>0.820</b>	0.638
c1	0.640	0.716	<b>0.818</b>	0.751
c2	0.641	0.663	<b>0.787</b>	0.656
c3	0.649	0.565	<b>0.793</b>	0.725
c4	0.602	0.687	<b>0.851</b>	0.746
d1	0.698	0.508	<b>0.744</b>	0.551
d2	0.751	0.545	<b>0.744</b>	0.626
d3	0.691	0.659	<b>0.722</b>	0.474
y1	0.551	0.585	0.738	<b>0.834</b>
y2	0.440	0.524	0.583	<b>0.773</b>
y3	0.600	0.509	0.732	<b>0.866</b>
y4	0.536	0.557	0.771	<b>0.906</b>

## 6. Konstruk Realibilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0.867	0.940	0.839
Komitmen Organisasional (X2)	0.867	0.909	0.716
Kompensasi (X1)	0.949	0.956	0.709
Motivasi Kerja (Z)	0.888	0.894	0.694
Afektif	0.887	0.922	0.748

Berkelanjutan	0.904	0.940	0.839
Normatif	0.908	0.942	0.844

## 7. Konstruk Realibilitas dan Validitas

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Afektif -> Komitmen Organisasional (OC)	0.494	0.494	0.041	12.160	0
Normatif -> Komitmen Organisasional (OC)	0.328	0.330	0.035	9.364	0
Berkelanjutan -> Komitmen Organisasional (OC)	0.324	0.318	0.050	6.552	0

## Lampiran 6

### Hasil Uji inner

#### 1. R Squares

Item	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.717	0.705

#### 2. PathCoefficient

Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	1.136	1.135	0.165	6.889	0.000
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	-0.239	-0.200	0.188	2.272	0.000
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.799	0.804	0.058	13.733	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.109	-0.136	0.141	2.141	0.000

#### 3. Mediasi Tahap 1

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompensasi-> Kinerja Karyawan	0.431	0.466	0.170	2.544	0.011
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.290	0.271	0.161	1.987	0.045

4. Mediasi Tahap 2

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.607	0.603	0.099	6.117	0.000

5. Mediasi Tahap 3

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompensasi-> Kinerja Karyawan	0.499	0.524	0.195	2.555	0.011
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.607	0.603	0.099	6.117	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.227	0.209	0.187	2.117	0.000

## Lampiran 7

### Dokumentasi Peneliti



## Lampiran 8

### Biodata Peneliti



Nama : Andra Rofian Saputra

Tempat, Tanggal Lahir : Magetan, 23 Mei 1995

Jenis Kelamin : Laki-Laki

NIM : 14311601

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Peminatan : Sumber Daya Manusia

Alamat di Jogja : Jl. Kaliurang km 8,5 Prujakan Rt 02 Rw 32 Gang  
Pepaya No. 07 Sinduharjo, Ngaglik, Sleman,  
Yogyakarta.

Alamat Asal : Desa Dadi Dukuh Dadi Rt 21 Rw 11, Kecamatan  
Plaosan, Kabupaten Magetan, Jawa Timur

Riwayat Pendidikan : 1. 2007 : SD Negeri Dadi 2

2. 2011 : SMP Bakti Plaosan

3. 2014 : SMA Negeri 2 Magetan

4. 2018 : Universitas Islam Indonesia

Email : Andrarofiansaputra@gmail.com

No. Hp : 085735353169