

**MODEL KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN
AFEKTIF ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**
(Studi Pada PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali di Jepara)

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Magister**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

**IKHSAN TOGA KHARISMAWAN
NIM. 20402200079**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MODEL KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN
AFEKTIF ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**
(Studi Pada PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali di Jepara)

Disusun Oleh:

IKHSAN TOGA KHARISMAWAN
NIM. 20402200079

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan ke hadapan Siding Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 6 September 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIDN: 0628066301

**MODEL KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN
AFEKTIF ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**
(Studi Pada PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali di Jepara)

Disusun Oleh:

**IKHSAN TOGA KHARISMAWAN
NIM. 20402200079**

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 6 September 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIDN: 0628066301

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIDN: 0628066702

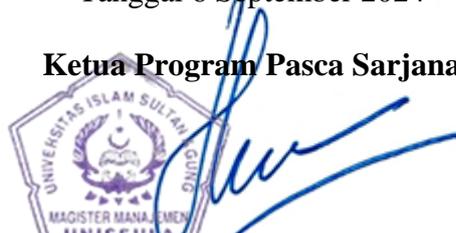
Penguji II



Drs. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D
NIDN: 0629026002

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 6 September 2024

Ketua Program Pasca Sarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIDN: 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Ikhsan Toga Kharismawan

NIM : 20402200079

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Afektif Organisasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada PT. Komipo Pembangunan Jawa Bali di Jepara)” merupakan hasil penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 6 September 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIDN: 0628066301



Ikhsan Toga Kharismawan
NIM. 20402200079

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ikhsan Toga Kharismawan

NIM : 20402200079

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Model Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Afektif Organisasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali di Jepara)”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 6 September 2024
yang membuat pernyataan



Ikhsan Toga Kharismawan
NIM. 20402200079

ABSTRAK

Tesis ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi mengenai bagaimana pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan, melalui komitmen afektif sebagai variable intervening. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Komipo PJB dengan status kepegawaian permanent dan non permanent. Sample yang diteliti pada penelitian ini berjumlah 100 responden yang ditentukan melalui metode estimasi Maximum Likelihood (ML) dengan purposive sampling. Analisa data penelitian menggunakan software SMART – PLS dengan metode partial least square, didapatkan hasil penelitian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM sedangkan komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM.

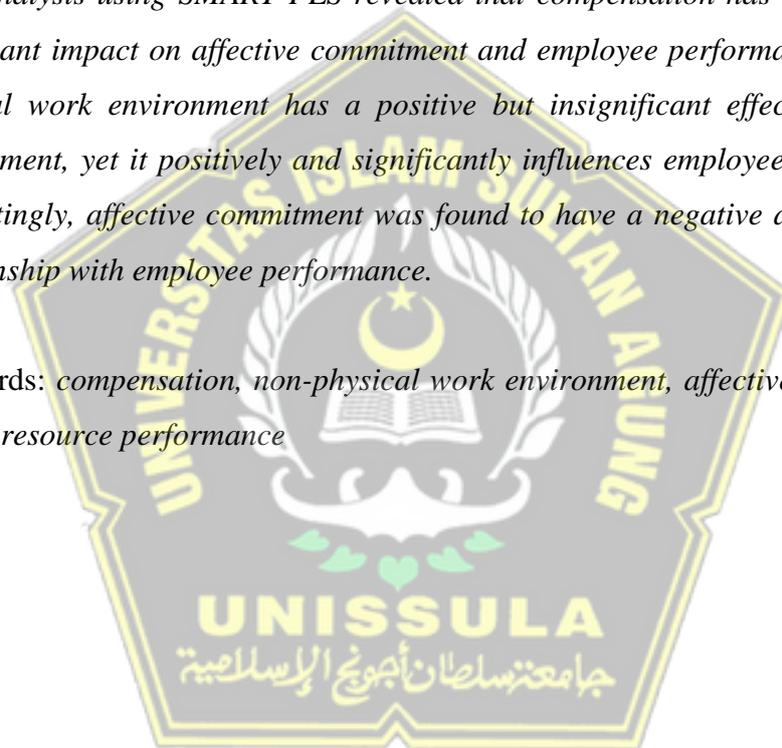
Kata Kunci : kompensasi, lingkungan kerja non fisik, komitmen affektif, kinerja sumber daya manusia



ABSTRACT

This study aims to identify the impact of compensation and non-physical work environment on employee performance, with affective commitment as an intervening variable. The population of this study consists of permanent and non-permanent employees of PT. Komipo PJB. A sample of 100 respondents was determined using Maximum Likelihood (ML) estimation with purposive sampling. Data analysis using SMART-PLS revealed that compensation has a positive and significant impact on affective commitment and employee performance. The non-physical work environment has a positive but insignificant effect on affective commitment, yet it positively and significantly influences employee performance. Interestingly, affective commitment was found to have a negative and significant relationship with employee performance.

Keywords: *compensation, non-physical work environment, affective commitment, human resource performance*



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan rasa syukur Penulis panjatkan kepada Allah Azzawajalla Yang Maha Pengasih dan lagi Maha Penyayang dan atas kasih sayang Nya segala nikmat dan karunia yang telah Allah berikan kepada Penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan proposal tesis ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada seorang hamba Allah yang paling dikasihi-Nya, Penutup para Rasul dan para Nabi, pembawa risalah Islam kepada ummatnya, dialah Nabi Besar Muhammad Saw.

Penulisan usulan penelitian Thesis ini digunakan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penulisan usulan penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh sebab itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

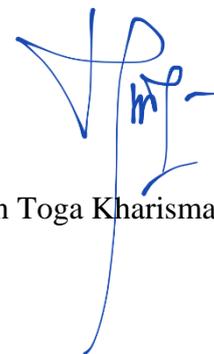
1. Prof. Dr. Gunarto, SH, M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung sekaligus sebagai selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik..
3. Prof. Dr. Heru Sulistiyo, SE, M.Si sebagai Penguji I yang telah banyak memberikan petunjuk, arahan dan koreksi dalam penyelesaian tesis ini.
4. Drs. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D sebagai Penguji II yang telah banyak memberikan petunjuk, arahan dan koreksi dalam penyelesaian tesis ini.

5. Seluruh dosen Program Magister Manajemen Unissula yang telah membagikan ilmunya yang insya allah dapat bermanfaat terlebih sebagai pedoman untuk penyusunan thesis ini.
6. Seluruh staf Program Magister Manajemen Unissula yang telah membantu dalam urusan admistrasi dan akademis.
7. Orang Tua saya, khususnya ibu Ovina Mulianny, istri saya Nabila Hanum, serta anak-anak saya Ibrahim Rajendra dan Myesha Diandra sehingga tesis ini dapat di selesaikan tepat pada waktunya.
8. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2023 Fakultas Ekonmi UNISSULA

Penulis menyadari atas kurang sempurnnya penulisan proposal thesis ini, maka penulis memohon maaf atas kekuranganya.

Wassalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh

Semarang, September 6, 2024



Ikhsan Toga Kharismawan

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	2
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	4
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH Error! Bookmark not defined.	
ABSTRAK	6
ABSTRACT.....	7
KATA PENGANTAR	8
BAB I.....	13
1.1 Latar Belakang.....	13
<p>Berbagai faktor mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, salah satunya adalah komitmen organisasi. Seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih produktif. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh dari variabel lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi, serta keinginan mereka untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja.</p>	
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
BAB II	19
2.1 Landasan Teori.....	19
2.2 Kinerja Sumber Daya Manusia	19
2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
2.3 Kompensasi	22
A. Pengertian Kompensasi.....	22
B. Tujuan Kompensasi	22
C. Asas-Asas Kompensasi.....	24

D. Metode Kompensasi	25
E. Sistem Kompensasi.....	25
F. Waktu Pembayaran Kompensasi	26
G. Indikator-Indikator Kompensasi.....	27
H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi.....	28
2.4 Lingkungan Kerja.....	29
2.4.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja	30
2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	31
2.5 Komitmen Afektif.....	33
2.6 Hubungan Antar Variabel.....	37
2.6.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif Organisasi.....	37
2.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja SDM.....	38
2.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Organisasi	39
2.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja SDM.....	40
2.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SDM.....	41
2.7 Model Empirik Penelitian.....	42
BAB III	43
3.2 Variabel dan Indikator	43
3.3 Sumber Data.....	45
3.4 Metode Pengumpulan Data	46
3.5 Responden.....	47
3.5.1 Populasi	47
3.5.2 Sample	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48
3.6.1 Analisa Partial Least Square (SEM – PLS)	49
3.6.1.1 Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)	49
3.6.1.1 Uji Akurasi Pemodelan (Inner Model)	51
BAB IV.....	56
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.1.1 Tempat dan Waktu Penelitian	57
4.1.2 Deskripsi Sampel	57

4.2	Hasil Analisis Data SEM PLS.....	58
4.2.1	Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model).....	58
4.2.2	Uji Akurasi Pemodelan (Inner Model).....	62
4.2.3	Uji Hipotesis	64
4.2.4	Uji Path Analysis.....	66
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	67
4.3.1	Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif	67
4.3.2	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM	68
4.3.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Afektif	68
4.3.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM	69
4.3.5	Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM	70
4.3.6	Pengaruh Kompenasi terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif	70
4.3.7	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif	71
BAB V	72
5.1	Kesimpulan.....	72
5.2	Implikasi	74
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	74
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. KPJB, sebuah perusahaan patungan antara perusahaan energi Korea Selatan, Komipo (51%), dan perusahaan listrik Indonesia, PJB (49%), bertanggung jawab atas operasi dan pemeliharaan PLTU Tanjung Jati B Unit 3 & 4 di Jepara. Perusahaan ini mempekerjakan sekitar 250 karyawan tetap dan 350 karyawan outsourcing yang bekerja dalam sistem shift untuk operasional dan jam kerja normal untuk fungsi lainnya. Kombinasi kepemilikan yang beragam ini menciptakan dinamika unik dalam struktur organisasi dan budaya kerja KPJB, yang mencerminkan pengaruh budaya kerja Korea Selatan dan Indonesia.

Dalam sebuah perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia bertugas memberikan arahan dan pembinaan kepada karyawan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif akan memastikan operasi perusahaan berjalan lancar. Jika karyawan berkontribusi secara maksimal, maka organisasi atau perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuannya. Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan sering kali diukur berdasarkan kinerja karyawan. Menurut Marlitan (2013), kinerja karyawan adalah elemen krusial dalam perusahaan. Kinerja karyawan mencerminkan interaksi antarindividu dalam organisasi. Galih Anugrah dan Bagus Priyambodo (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan diukur dari sejauh mana target pekerjaan tercapai dalam periode tertentu sesuai dengan SOP yang berlaku. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencakup kemampuan dalam memenuhi tugas yang diberikan oleh atasan dan menunjukkan

perilaku yang baik di tempat kerja. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, perusahaan perlu memiliki karyawan dengan kinerja tinggi dan komitmen organisasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Variabel lain yang mempengaruhi adalah kompensasi. Menurut Sulastri (2010), kompensasi mencakup semua bentuk pendapatan, baik berupa uang atau barang, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan bentuk pengeluaran. Oleh karena itu, diharapkan bahwa kompensasi yang diberikan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik dan lebih signifikan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kontroversi (*research gap*) terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Juniarti (2014) menemukan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan bagian keuangan di Tanjungpinang. Sebaliknya, penelitian oleh Kurniasari (2014), Khusna (2015), dan Rohmah (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin puas karyawan terhadap kompensasi yang diterima, semakin baik pula kinerja mereka.

Selain kompensasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup kondisi material dan psikologis yang ada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang memadai, termasuk aspek fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan tugas dan pengembangan kinerja karyawan, sehingga meningkatkan semangat kerja mereka.

Menurut Nitisemito (2015) dalam Enny (2019), lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala hal yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Contoh faktor ini termasuk kebersihan, musik, dan sebagainya. Lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis: pertama, lingkungan kerja fisik, yang mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung; dan kedua, lingkungan kerja non-fisik, yang meliputi kondisi yang terkait dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

Pada penelitian terdahulu terdapat kontroversi (*research gap*) yang dilakukan Oktaviani & Pramusinto (2019) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan oleh Arian to (2013) juga mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dari tenaga pengajar. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sidanti (2015) juga mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dar Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.

Berbeda dengan penelitian Rohmah (2018) yang menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Syariah cabang Semarang. Penelitian Azikin dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Perbedaan hasil penelitian ini menciptakan sebuah *research*

gap. Jika lingkungan kerja sesuai dengan harapan karyawan, mereka akan merasa senang dan puas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Berbagai faktor mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, salah satunya adalah komitmen organisasi. Seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih produktif. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh dari variabel lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi, serta keinginan mereka untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Laporan kinerja PT. Komipo PJB, yang mengelola operasi dan perencanaan pemeliharaan PLTU Tanjung Jati B Unit 3&4 dan telah beroperasi selama 11 tahun sejak 2011, menunjukkan bahwa perusahaan selalu berhasil memenuhi target produksi beban listrik yang ditetapkan. Namun, dalam tiga tahun terakhir, perusahaan sering menghadapi masalah operasi dan pemeliharaan yang disebabkan oleh kesalahan manusia serta tingginya tingkat perputaran karyawan. Banyak karyawan yang meninggalkan PT. Komipo PJB untuk bergabung dengan PLTU lain yang menawarkan kesejahteraan lebih baik dan peluang karir yang lebih menjanjikan. Karyawan yang pindah biasanya adalah staf senior dengan masa kerja lebih dari 5 tahun yang telah menerima berbagai pelatihan tentang pengoperasian peralatan PLTU.

Dari masalah yang dihadapi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan pengelolaan sumber daya manusia di PT. Komipo PJB belum dilakukan dengan efektif. Selain itu, pemimpin perusahaan belum berhasil mendelegasikan tanggung jawab dan membuat keputusan dengan baik, yang mengakibatkan kurangnya komitmen organisasi di kalangan karyawan dan berdampak negatif pada kinerja mereka.

Sejalan dengan permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk membangun sebuah model kuantitatif yang dapat menjelaskan bagaimana kompensasi afektif dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau melalui variabel intervening komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi dan lingkungan kerja non fisik mampu meningkatkan komitmen afektif organisasi PT. Komipo PJB?
2. Apakah kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan komitmen afektif organisasi karyawan mampu mendorong kinerja sumber daya manusia di PT. Komipo PJB?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kompensasi dan lingkungan kerja non fisik mampu meningkatkan komitmen afektif organisasi
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan komitmen afektif organisasi mampu mendorong kinerja sumber daya manusia

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Komipo PJB berhasil memberikan gambaran bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan pemberian kompensasi afektif dan lingkungan kerja pada setiap karyawan sehingga target operasional PT. Komipo PJB dapat tercapai.
2. Bagi karyawan PT. Komipo PJB dapat memberikan gambaran penerapan pemberian kompensasi afektif dan lingkungan kerja pada kegiatan kerja dan memberikan gambaran pada penerapan kinerja karyawan yang dipengaruhi komitmen organisasi
3. Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan baru serta wawasan pengalaman pada pembaca mengenai ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang didapat selama kuliah ke dalam praktik dunia kerja dalam bagaimana meningkatkan kinerja karyawan wawasan dan menambah pengalaman dalam menerapkan ilmu.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa deskripsi teori dalam sebuah penelitian melibatkan teori-teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan variabel yang akan diteliti. Teori-teori ini juga berfungsi sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah (hipotesis) yang diajukan serta untuk menyusun instrumen penelitian.

2.2 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kebutuhan hidup manusia mencakup tidak hanya aspek material, tetapi juga aspek nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Setiap individu sering kali menghadapi situasi tak terduga dalam usaha memenuhi kebutuhan yang diinginkan, dan melalui pengalaman kerja serta pertumbuhan, seseorang dapat mencapai kemajuan dalam hidupnya. Kinerja seseorang dapat dinilai dari proses kerja yang dijalani.

Menurut Dessler (1997), kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Mathis dan Jackson (2017) menjelaskan bahwa standar kinerja seseorang dapat dinilai berdasarkan beberapa aspek, yaitu kuantitas dan kualitas output, waktu penyelesaian tugas, kehadiran di tempat kerja, serta sikap kooperatif. Standar kinerja ini ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yang menguraikan apa yang

harus dilakukan karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi. Oleh karena itu, kinerja individual harus diukur, dibandingkan dengan standar yang berlaku, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Tujuan umum dari penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka serta meningkatkan kinerja organisasi. Secara khusus, penilaian ini terkait dengan berbagai kebijakan terhadap pegawai, seperti promosi, kenaikan gaji, serta pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat menjadi dasar untuk menilai sejauh mana kegiatan manajemen sumber daya manusia, seperti sistem penggajian, sesuai dengan prosedur yang ada.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bernadine (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna. Dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Gomes (dalam Suryadani 2016) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Quantity of work, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. Quality of work, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. Job knowledge, pemahaman karyawan pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.
4. Creativeness, kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. Cooperation, kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. Dependability, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. Initiative, kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.

2.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk karyawan yang diberikan kepada perusahaan. Dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap.

A. Pengertian Kompensasi

Ada beberapa pendapat ahli tentang pengertian kompensasi yaitu:

1. Menurut Sikula (2009:118) kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa ekuivalen.
2. menurut Gary Dessler (2009: 82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

B. Tujuan Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) meliputi:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan bawahan, di mana karyawan harus mengerjakan

tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi agar prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-pertaturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada kerjanya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

C. Asas-Asas Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009 : 122), program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya

kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lainnya.

D. Metode Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009 : 123), metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

1. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

2. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan diskriminasi.

E. Sistem Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009 : 124), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya: sistem waktu, sistem hasil (output), dan sistem borongan. Untuk lebih jelasnya mengenai sistem kompensasi ini akan diuraikan sebagai berikut:

a. Sistem Waktu

Kompensasi ditetapkan berdasarkan durasi kerja (per jam, hari, minggu, atau bulan). Sistem ini sederhana dan cocok untuk karyawan tetap maupun harian. Kelebihan: administrasi mudah dan konsisten. Kelemahan: gaji tetap dibayar meskipun kinerja tidak optimal.

b. Sistem Hasil

Kompensasi bergantung pada jumlah unit yang dihasilkan, seperti per potong atau kilogram. Ini cocok untuk pekerjaan berbasis output, tetapi kurang cocok untuk pekerjaan administratif. Kelebihan: memotivasi karyawan dan adil. Kelemahan: bisa mengorbankan kualitas dan keselamatan kerja untuk kuantitas.

c. Sistem Borongan

Kompensasi ditentukan oleh volume pekerjaan dan waktu pengerjaan. Sistem ini kompleks karena mempertimbangkan durasi dan alat yang digunakan. Pekerja dibayar berdasarkan efisiensi dan hasil kerja mereka.

F. Waktu Pembayaran Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009 : 127), artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun bahkan turnover karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahkan balas jasa ini akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda seperti

kebutuhan makanan. Kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

G. Indikator-Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2010 :445) diantaranya :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Malayu S.P. Hasibuan (2009) menjelaskan bahwa besarnya kompensasi yang diterima karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a) Pasar tenaga kerja: Jika permintaan tenaga kerja lebih tinggi daripada penawaran, maka perusahaan cenderung menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk menarik karyawan. Sebaliknya, jika penawaran tenaga kerja lebih tinggi, maka gaji cenderung lebih rendah.
- b) Kemampuan perusahaan: Kemampuan keuangan perusahaan dalam membayar gaji akan mempengaruhi besarnya kompensasi yang dapat diberikan. Perusahaan yang sehat secara finansial cenderung mampu memberikan gaji yang lebih tinggi.
- c) Serikat pekerja: Adanya serikat pekerja yang kuat dapat meningkatkan daya tawar karyawan dalam negosiasi gaji.
- d) Produktivitas: Karyawan yang produktif cenderung mendapatkan gaji yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya.
- e) Kebijakan pemerintah: Pemerintah melalui undang-undang menetapkan upah minimum sebagai batas bawah gaji yang harus diberikan oleh perusahaan.
- f) Biaya hidup: Tingkat biaya hidup yang tinggi di suatu daerah akan mendorong perusahaan untuk memberikan gaji yang lebih tinggi agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

- g) Posisi jabatan: Semakin tinggi posisi jabatan, semakin besar tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh karyawan, sehingga gaji yang diberikan juga cenderung lebih tinggi.
- h) Pendidikan dan pengalaman: Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung memiliki keterampilan yang lebih baik, sehingga mereka layak mendapatkan gaji yang lebih tinggi.
- i) Kondisi ekonomi: Kondisi ekonomi yang baik akan mendorong perusahaan untuk memberikan kenaikan gaji, sedangkan kondisi ekonomi yang buruk dapat menyebabkan penurunan gaji atau bahkan pemutusan hubungan kerja.
- j) Jenis pekerjaan: Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus, tanggung jawab yang tinggi, atau risiko yang besar cenderung memberikan gaji yang lebih tinggi.

2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan

atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sarwoto (1991) juga mengemukakan bahwa penerapan hubungan kerja yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja: 1) Tidak terdapat konflik antar karyawan; 2) Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya; 3) Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan; 4) Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman; dan 5) Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

2.4.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

- 1) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Lingkungan kerja Non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja fisik diantaranya yaitu:

1) Penerangan Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Suhu Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3) Suara Bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka

suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4) Dekorasi Ruangan

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

5) Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Menurut Handayani (2016) faktor lingkungan kerja non fisik yang mempengaruhi adalah: 1) Tanggung jawab kerja; 2) Perhatian dukungan pimpinan; 3) Kerjasama kelompok; 4) Kelancaran komunikasi.

Hal ini dapat membangkitkan rasa memiliki di antara sesama karyawan, dengan adanya hubungan yang baik maka memungkinkan pekerja menghadapi realitas dan tujuan bersama, serta yang terpenting ialah meningkatkan kinerja karyawan. Jika lingkungan kerja non fisik positif maka akan memungkinkan jika segalanya terlaksana dan berhasil. Sebaliknya, jika lingkungan kerja non fisik negatif maka kinerja, produktivitas, dan kualitas yang mengikutinya menjadi buruk.

2.5 Komitmen Afektif

Komitmen organisasi dinyatakan oleh (Stephen P. Robbins and Timothy A Judge, 2006) adalah kondisi Ketika karyawan memiliki keterikatan emosional pada organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja dengan tujuan dan keinginan untuk tetap berada pada organisasi tersebut. (Mowday et al., 1982) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencakup 3 aspek yaitu pertama menerima nilai – nilai dan tujuan dari perusahaan atau organisasi, kedua berkontribusi dalam berorganisasi ketiga memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi dibagi menjadi 3 menurut (Allen & Meyer, 1990) yaitu: a. komitmen afektif adalah keterikatan emosional anggota dengan organisasi yg diikutinya sehingga anggota akan terus berada dalam organisasi tersebut karena keinginannya sendiri, b. komitmen individu adalah pertimbangan anggota untuk tetap berada di organisasi berdasarkan kebutuhan yang harus dikorbankan, c. komitmen normative adalah loyalitas dari anggota organisasi untuk tetap berada di organisasi tersebut karena tanggung jawab dan kewajiban. Dampak dari komitmen organisasi ini menurut (Allen & Meyer, 1990) sebagai berikut: a. turnover adalah proses pertukaran atau pergantian karyawan karena pengaruh komitmen organisasi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung bertahan dan berkontribusi pada organisasi sedangkan karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi, b. ketidakhadiran / tingkat absensi adalah tolak ukur dari komitmen organisasi karyawan, karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan selalu hadir pada kegiatan organisasi sebaliknya jika komitmen organisasinya rendah maka karyawan akan absen pada kegiatan organisasi, c. kinerja karyawan

sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan berkinerja baik dibandingkan karyawan dengan komitmen organisasi rendah, Berdasarkan penjelasan sebelumnya kinerja karyawan mempunyai hubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen normatif.

(Encyclopaedia Britannica, 2016) menjelaskan indikator seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yg baik sebagai berikut: a. memiliki keinginan tetap berada di organisasi, b. memiliki kinerja yang baik, c. menjaga privacy organisasi, d. mempromosikan organisasi/perusahaan kepada masyarakat, e. disiplin mentaati regulasi organisasi, f. selalu mengedepankan kepentingan organisasi, g. selalu memakai produk hasil karya organisasinya. h. membantu karyawan lain. (Chayomchai et al., 2023) menyebutkan hal – hal yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain: a. ciri pribadi pekerja meliputi periode lama berorganisasi dan kebutuhan seriap karyawan, b. ciri pekerjaan meliputi tugas dan kesempatan bersosialisasi karyawan, c. pengalaman kerja meliputi reputasi organisasi dimasa lampau dan bagaimana cara komunikasi anggota dalam organisasi. (Youssef & Luthans, 2007) menjelaskan bagaimana cara meningkatkan komitmen organisasi karyawan dapat dilakukan dengan a. memiliki komitmen pada aturan tertulis yang ada dalam organisasi, b. meningkatkan komunikasi yang baik antar anggota organisasi, c. menjalankan prosedur dan aturan pada organisasi, d. menjalankan rasa kepedulian dan bekerja sama dengan sesama karyawan. e. mendukung perkembangan karyawan.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 3 indikator berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Karakuş & Aslan, 2009) yaitu: a.

Komitmen afektif Komitmen afektif adalah komitmen yang didapatkan dari ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen afektif yang ada pada dirinya akan berkontribusi penuh pada perusahaan dan menganggap kinerja perusahaan adalah tanggung jawab karyawan b. Komitmen berkelanjutan Komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang berasal dari kebutuhan rasional karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan memberikan kontribusi terbaik untuk perusahaan c. Komitmen normative Normative berarti rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan yang berubah menjadi kesetiaan dan menahan karyawan untuk tidak keuar dari perusahaan.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. Affective commitment muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Indikator afektif adalah (Allen and Meyer, 1990) emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Komitmen Kontinuan

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Continuance Commitment muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan

merugikan. Indikator komitmen afektif yaitu (Allen and Meyer, 1990) kerugian bila meninggalkan organisasi dan karyawan membutuhkan organisasi

Komitmen Normatif

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut norm of reciprocity. Reward secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterikatan yang besar terhadap tempat kerja. Indikator komitmen normatif yaitu (Allen and Meyer, 1990): social reward, organizational reward.



2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif Organisasi

Semangat dan kegairahan kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompensasi (Nitisemito, 2001). Penelitian oleh Azikin et al. (2019) sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.

Penelitian oleh Rustini et al. (2015) mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi. Leike (2000) juga menyatakan bahwa ada hubungan saling terkait antara kompensasi dan komitmen organisasi. Anvari et al. (2011) menambahkan bahwa kompensasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan komitmen organisasi, dengan hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Selain itu, Dewi dan Adnyani (2014) menemukan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan, dan Pratama et al. (2016) juga mencatat pengaruh positif kompensasi terhadap komitmen organisasional.

H₁ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja SDM

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Suwatno et al. (2016), kompensasi adalah pemberian imbalan yang wajar dan adil kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi diberikan oleh organisasi sebagai bentuk penghargaan atas waktu, jasa, dan tenaga yang disumbangkan oleh karyawan. Variasi dalam bentuk dan jumlah kompensasi bergantung pada kapasitas organisasi. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Nurcahyani & Adnyani (2016) mengindikasikan bahwa kompensasi memiliki dampak pada kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Penelitian oleh Komara & Nelliwati (2014) juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja pegawai di RSUD Kota Bandung. Di Rumah Sakit Ratumbuang Manado, kompensasi terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 (Posuma, 2013). Selain itu, variabel gaji dan tunjangan dalam kompensasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta (Firmandari, 2014). Namun, penelitian di PT Pagilaran menunjukkan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di unit produksi teh Pagilaran (Bustomi, Waluyati & Hardyastuti, 2020).

H₂ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Organisasi

Selain itu, masalah lingkungan kerja non-fisik karyawan back office maupun karyawan lapangan seperti buruknya komunikasi internal dan suasana kerja yang tidak kondusif dan monoton menyebabkan karyawan menjadi malas dan tidak semangat untuk bekerja hingga akhirnya menurunnya komitmen mereka terhadap perusahaan. Karena membangun hubungan sosial yang harmonis sangat berpengaruh penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Afriani Dwi Rahayu (2021) ditemukan bahwa Motivasi dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mery, dkk (2021), Al-Madi et al., (2017) dan Stefanus Rumangkit & Haholongan, (2019) juga membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Faishal & Dewi (2019), menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Harum Indah Sari Tour and Travel Denpasar. Yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen yang dimiliki oleh karyawan karena karyawan merasa nyaman dalam lingkungan disekitarnya.

H₃: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif Organisasi

2.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja SDM

Lingkungan kerja non fisik yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja untuk pengembangan kinerja karyawan sehingga karyawan memiliki semangat lebih untuk bekerja. Dalam lingkungan kerja non fisik yang baik dan memadai dalam perusahaan tentunya akan membuat karyawan betah dalam bekerja sehingga akan timbul kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari hal tersebut maka kinerja karyawan akan meningkat.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Nadiya (2014) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Lingkungan kerja non fisik bersifat batiniah sehingga perlu didorong lagi unsur-unsur yang ada di dalamnya seperti budaya organisasi dan komunikasi organisasi dalam perusahaan sehingga menciptakan suasana nyaman bagi karyawan dan membuat kinerja karyawan meningkat.

Pada penelitian Nina, Naharrudin dan Mohammad Sadegi (2013) hasil penelitian 2 variabel independen yg secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan adalah bantuan pekerjaan dan lingkungan kerja pada perusahaan otomotif Miyazu Malaysia.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SDM

Beberapa studi sebelumnya, seperti penelitian oleh Ranty Sapitri (2019) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru,” menemukan bahwa terdapat tiga jenis komitmen organisasi—komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Hisan et al. (2021) dalam “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Langsa” juga mengamati hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, Muangsal et al. (2022) dalam studi mereka yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening” yang dilakukan di Restaurant Ayam Goreng Nelongso, menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung dan tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasi. Namun, kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi juga berdampak pada kinerja karyawan.

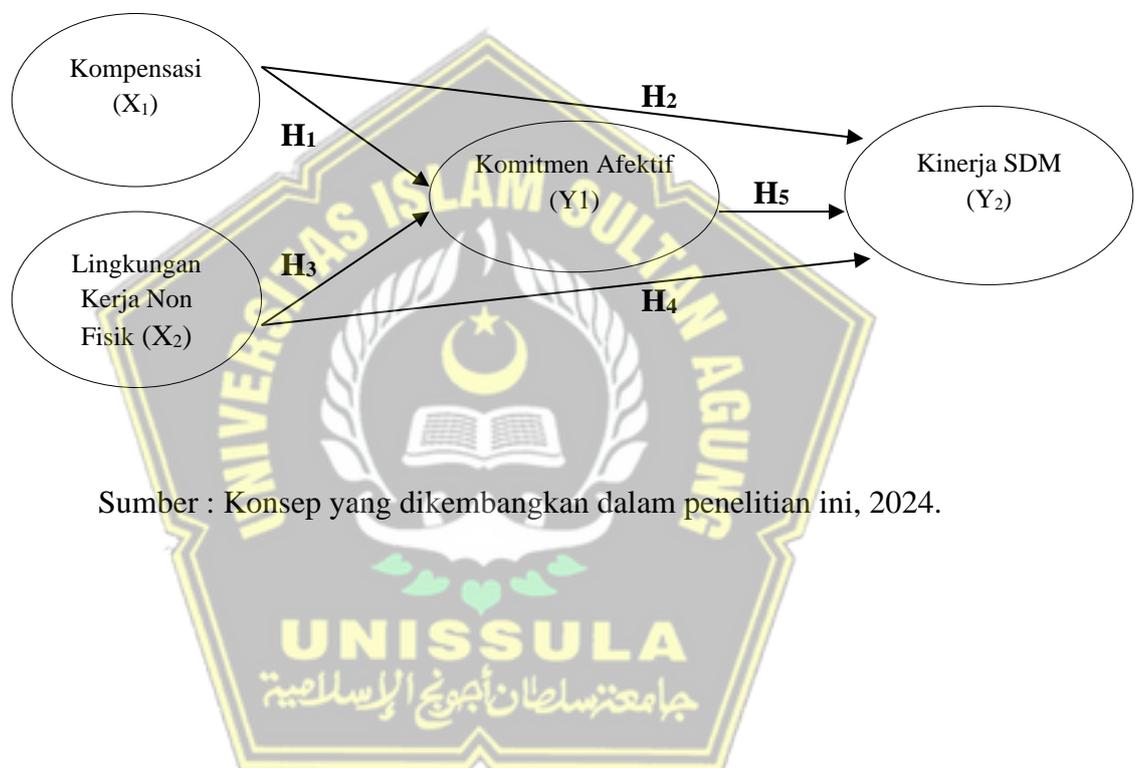
Penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen yang meliputi komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif, baik secara individual maupun keseluruhan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Balai Besar Kerajinan dan Batik (BBKB) Yogyakarta (Nurbiyati dan Wibisono, 2014).

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan maka kinerja karyawan

2.7 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1: maka dapat digambarkan suatu kerangka pemikiran model kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat Explanatory atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup: kompensasi, lingkungan kerja, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup kompensasi, lingkungan kerja, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang nampak pada Tabel 3.1.

Tabel Error! Use the Home tab to apply 0 to the text that you want to appear here.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<p>Kinerja Karyawan</p> <p>Kinerja karyawan (prestasi kerja) didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.</p>	<p>1. Kuantitas kerja</p> <p>2. Kualitas kerja</p> <p>3. Ketepatan waktu</p> <p>4. Pengetahuan / pemahaman / penghayatan pada pekerjaan</p>	<p>1. Sinambela (2017)</p> <p>2. Siagian (2016)</p>
2.	<p>Pemberian Kompensasi</p> <p>Keterikatan emosional pada organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja dengan tujuan dan keinginan untuk tetap berada pada organisasi tersebut</p>	<p>a. Upah dan gaji</p> <p>b. Insentif</p> <p>c. Tunjangan</p> <p>d. Fasilitas</p>	<p>1. Encyclopaedia Britannica, (2016)</p> <p>2. Simamora, (2010 :445)</p>
3.	<p>Lingkungan Kerja Non Fisik</p> <p>Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.</p>	<p>a. Suasana kerja</p> <p>b. Kesempatan mengembangkan karir</p> <p>c. Perlakuan adil</p> <p>d. Hubungan vertikal dan horisontal</p>	<p>1. Mujiasih, 2015</p> <p>2. Marciano, 2010</p>

4.	Komitmen Afektif Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya.	a. Keterlibatan Emosional b. Keinginan Tetap di Organisasi c. Tingkat Rasa Memiliki Organisasi d. Keterlibatan Dalam Organisasi	1. Allen and Meyer, 1990
----	--	--	--------------------------

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan menggunakan pengukuran interval, di mana penilaian dilakukan sesuai dengan skor yang telah ditentukan sebagai berikut:

Sangat						
Tidak	1	2	3	4	5	Sangat
Setuju						Setuju

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis dan sumber data yang digunakan dalam variabel penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : pemberian insentif, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja karyawan dan kinerja sumber daya manusia.

b) Data Sekunder

Data Sekunder adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain (Supomo, 2002) Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003.). Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2003.). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.
2. Penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada responden dalam bentuk google form yang

dapat diisi secara langsung oleh responden berupa data diri dan responden dapat menjawab pertanyaan langsung pada google form tersebut, setelah itu responden dapat secara langsung mengirimkan semua jawabannya kembali. Hal ini akan menjaga kerahasiaannya.

3.5 Responden

3.5.1 Populasi

Populasi adalah kelompok individu yang menjadi target untuk generalisasi hasil penelitian dari sampel (Hadi, 2000). Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh karyawan PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali, yang berjumlah 200 orang. Karena populasi terbatas, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

3.5.2 Sample

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sedangkan mengenai jumlah sampel yang akan diambil, maka peneliti model estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / sample size antara 100 – 200 yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10. Oleh karena jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 19 (jumlah indikator keseluruhan) $\times 5 = 95$ responden.

Pengambilan sample pada penelitian ini dilakukan dengan metode non probability sampling (non random sampling) dengan cara Purposive Sampling, adalah Teknik sampling yang cukup sering digunakan. Metode ini menggunakan

kriteria yang telah dipilih oleh peneliti dalam memilih sampel. Kriteria sampel yang diambil pada penelitian ini adalah karyawan PT. KPJB dengan status kepegawaian sebagai karyawan tetap

3.6 Teknik Analisis Data

(Sugiyono, 2021) menjelaskan analisa data adalah proses pengolahan data yang membutuhkan cara berfikir yang kreatif, pengetahuan luas dan bekerja keras. Menurut John Tukey (2012) analisa data adalah teknik dalam menganalisis data penelitian, merencanakan teknik pengumpulan data sesuai dengan prosedur yang berlaku. Menurut (Lexy J.Moleong, 2002) analisa data adalah penelitian yang dikerjakan dengan memeriksa seluruh data instrument penelitian seperti catatan, dokumen, hasil tes, dan rekaman.

Analisa dengan PLS – SEM merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisa data yang memiliki data non linier. SEM (Structural Equation Model) merupakan teknik analisa data yang bertujuan menguji hubungan antar variable yang ada pada sebuah model, baik itu antar indicator dengan konstruksinya maupun antar konstruksi. PLS (Partial Least Square) atau sering disebut soft modelling merupakan metode analisa yang baik dan sangat tepat karena meniadakan asumsi – asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolinieritas antar variable eksogen (Ghozali, 2018). Analisa PLS – SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau sering disebut outer model dan model struktural (structural model) atau sering

disebut inner model. Model pengukuran akan memperlihatkan bagaimana variable laten yang diukur akan dipresentasikan oleh variable manifest atau observd.

Alasan digunakannya metode PLS – SEM pada penelitian ini adalah jumlah sample yang akan diuji hanya sedikit, kurang dari 100 sample, serta model penelitian yang menggunakan lebih dari 2 indikator selain itu tujuan dari penelitian ini adalah lebih memahami peningkatan kompleksitas dengan eksplorasi theoretical extensions dari teori – teori yang sudah ada maka PLS dianggap sesuai karena tidak memerlukan asumsi dan data tidak harus terdistribusi normal, dapat mengestimasi jumlah sample yang sangat kecil. PLS terdiri dari beberapa uji antara lain uji validitas, uji reliabilitas, dan pengujian hipotesis.

3.6.1 Analisa Partial Least Square (SEM – PLS)

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM – PLS). Teknik analisa SEM – PLS digunakan karena memiliki efisiensi tersendiri dibandingkan teknik analisa data lainnya. Analisa SEM – PLS terdiri dari 2 model yaitu outer model dan inner model.

3.6.1.1 Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Menurut (Ghozali, 2018), menyatakan dalam penilaian validasi dan reliabilitas instrument penelitian dibutuhkan uji kualitas pengukuran Outer model disebut sebagai model pengukuran yang terbagi menjadi 2 yaitu model reflektif dan formatif. Pengukuran model reflektif menggunakan reliabilitas dan validitas untuk penilaian. Pada reliabilitas menggunakan Crobach's Alpha. Nilai ini

mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai nya berkisar antara 0.7 (minimum), 0.8 (sedang), dan 0.9 (ideal). Cronbanch's Alpha digunakan juga nilai pc (composite reliability) yang digambarkan dengan nilai Cronbanch's Alpha. Dalam menilai validasi dan reliabilitas dibagi menjadi 4 antara lain:

1. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa besar konstruksi latennya diukur berdasarkan indikatornya apakah lebih baik daripada indikator yang lainnya. Pengukuran discriminant validity dilakukan dengan kriteria yang disampaikan Fornell Larcker dan "cross factor loadings". Pengujian pertama, Fornell Larcker menyatakan bahwa variable laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasari daripada dengan variable – variable laten lainnya. Maka nilai AVE setiap variable lebih besar dari pada nilai r^2 tertinggi dengan nilai variable laten lainnya. Pengujian kedua dengan melihat nilai cross factor loading yang didapat dari perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar konstruksi maka dapat dikatakan memiliki nilai discriminant validity.

2. Convergent Validity

Convergent validity bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruksi atau variable latennya. (Ghozali, 2018) menyatakan convergent validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Kriteria nilai dari cross factor loading antara lain: jika nilai cross factor loading >0.7 bernilai tinggi, jika nilai cross factor loading berkisar antara 0.5 sampai dengan 0.7 bernilai cukup baik. Maka dalam penelitian digunakan batas nilai cross loading factor sebesar 0.5

3. Average Variance Extracted (AVE)

Merupakan rata – rata varian ekstrak pada validitas konvergen dimana indikator mewakili satu variable laten yang mendasari variable laten tersebut. Nilai AVE \geq 0.5 mempunyai arti validitas konvergen bernilai baik.

4. Composite Reliability (Unidimensionality)

Composite reliability merupakan metode dalam PLS yang digunakan untuk mengukur reliabilitas suatu konstruksi. Composite reliability dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruksi. Untuk mengukur reliabilitas digunakan nilai composite reliability dan cronbachs alpha. Suatu indikator dan variable pada sebuah penelitian dinyatakan baik jika composite reliability dan cronbach's alpha \geq 0.7 (Ghozali, 2018)

3.6.1.1 Uji Akurasi Pemodelan (Inner Model)

Inner model merupakan model structural yang digunakan untuk meprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab – akibat) antar variable laten atau variable yang tidak dapat diukur secara langsung. Uji inner model menggambarkan hubungan kausalitas yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. Pada uji inner model menggunakan prosedur Bootstrapping dan Blindfolding dalam SMART PLS. Ada beberapa uji untuk menganalisa model structural atau inner model sebagai berikut:

1. Uji Koefisien Determinasi R- Square

Koefisien determinasi (adjusted R-squared) adalah digunakan untuk mengukur kemampu dan model dalam menerapkan variasi variable dependen. (Ghozali, 2018)) menyatakan nilai adjusted R-squared kecil yaitu mendekati 0 artinya kemampuan variasi variable independent dalam menjelaskan variasi variable dependen sangat terbatas. Dan jika nilai Adjusted R-Squared mendekati 1 maka variable independent dianggap memberikan semua informasi untuk memprediksi variasi variable dependen. (Chin et al., 1998) menyatakan nilai R-square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah).

2. Estimate for Path Coefficients

Merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan / pengaruh konstruksi laten. Dilakukan dengan prosedur Bootrapping

3. Effect Size (F Square)

Dilakukan untuk mengetahui kebaikan model

4. Prediction relevance (Q Square)

Uji ni dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur blindfolding. Uji ini disebut juga Stone – Geisser's. Kriteria penilaian 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), dan 0.35 (besar).

3.6.2 Pengujian Hipotesis

Menurut (Gravetter & Wallnau, 2014) menyatakan uji hipotesis adalah metode statistik yang menggunakan data sampel untuk mengevaluasi hipotesis mengenai populasi. Metode yang digunakan pada penelitian ini untuk menguji

hipotesis adalah analisis jalur (path analysis). Menurut (Sugiyono, 2021) analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisa jalur digunakan untuk mengetahui hubungan variabel perantara dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur. Berikut adalah persamaan dari variabel pada penelitian ini sebagai berikut

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = b_4X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + b_7Z + e$$

Keterangan

a. X_1 = Kompensasi

b. X_2 = Lingkungan Kerja Non Fisik

d. Z = Komitmen Afektif

e. Y = Kinerja Karyawan

- Uji T

Menurut (Ghozali, 2018) uji T menunjukkan pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen dengan asumsi variabelnya konstan. Uji T digunakan untuk menguji relevansi data. Pengambilan keputusan pada uji T ada 2 macam yaitu:

- Berdasarkan nilai relevansi / signifikansi data, dimana jika memiliki probabilitas lebih besar dari 0.5 maka tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat jadi hipotesanya ditolak. Jika nilai relevansi / signifikansi data, dimana jika probabilitas lebih kecil dari 0.5 maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat jadi hipotesanya diterima

- Berdasarkan perbandingan nilai t hitung, jika nilai t hitung lebih kecil dibanding t tabel maka variabel bebasnya tidak mempengaruhi variabel terikat karena hipotesisnya ditolak. Tetapi jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat karena hipotesa diterima
- Uji Model

Uji model atau disebut juga uji F adalah uji yang digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh semua variabel bebas terhadap variable terikat. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan tabel F yang ada dalam excel. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai F hitung lebih besar dari F tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya variabel dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan. Dan sebaliknya jika nilai F hitung lebih kecil dari F tabel maka H_0 diterima H_a ditolak, yang artinya variabel dari model regresi tidak berhasil menerangkan variable bebas secara keseluruhan.
- Koefisien Determinasi

Pengujian menggunakan koefisien determinasi untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan pengaruh dari variabel independen secara bersama sama mempengaruhi variabel dependen yang diindikasikan dengan nukau adjusted $R - Squared$ (Ghozali, 2018). Koefisien determinasi menunjukkan sejauh mana kontribusi variable bebas dalam model regresi mampu menjelaskan variasi dari variable terikatnya. Koefisien determinasinya dapat dilihat dari table Model Summary. Pengambilan keputusan dengan melihat nilai koefisien determinasi jika nilai nya kecil maka kemampuan variable –

variable independen dalam menjeaskan variable dependen sangat terbatas, sebaliknya jika nilainya mendekati 1 dan menjauhi 0 maka variable – variable independen memiliki kemampuan memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variable dependen.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali (Komipo PJB) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pembangkitan tenaga listrik di Indonesia. Komipo PJB didirikan sebagai bagian dari upaya pengembangan infrastruktur energi di Indonesia untuk mendukung kebutuhan listrik yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan populasi. Komipo PJB menerapkan standar operasional dan teknologi canggih yang telah terbukti efisien dan andal di Korea, serta disesuaikan dengan kondisi dan regulasi lokal di Indonesia.

PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali adalah menjadi salah satu perusahaan pembangkitan listrik yang terdepan di Indonesia dengan mengutamakan keberlanjutan dan efisiensi dalam operasionalnya. Manajemen perusahaan terdiri dari profesional dengan pengalaman luas di sektor energi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan, serta mematuhi peraturan dan standar yang berlaku. PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali mengoperasikan beberapa unit pembangkit listrik yang tersebar di berbagai lokasi strategis di Pulau Jawa dan Bali. Pembangkit-pembangkit ini menggunakan berbagai sumber energi, termasuk batu bara, gas, dan energi terbarukan.

4.1.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Responden pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali yang berjumlah 200 karyawan. data yang digunakan penulis adalah data primer yang diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria sesuai dengan metode pengambilan sampel yaitu menggunakan metode *non probability sampling (non random sampling)*. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan dengan cara *online* menggunakan *google form* yang telah disediakan kemudian dibagikan kepada karyawan. Setelah semua data terkumpul, penulis merekap semua data yang telah diperoleh secara *online*. Data hasil kuesioner tersebut direkap penulis menggunakan *microsoft excel* untuk memudahkan penulis dalam membaca serta mengolah data yang diinginkan.

4.1.2 Deskripsi Sampel

Penelitian ini menggunakan populasi karyawan pada PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penulis yaitu *non random sampling* dengan metode *purposive sampling*. Penelitian ini menguji pengaruh antara kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM.

Pada penelitian ini menggunakan instrumen yang terdiri dari 18 pertanyaan dengan 5 pernyataan dari 4 indikator variabel kompensasi (X1), 4 pernyataan dari 4 indikator variabel lingkungan kerja (X2), 4 pernyataan dari 4 indikator variabel komitmen afektif (Y1), dan 5 pernyataan dari 4

indikator variabel kinerja SDM. Pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan skal *likert* antara 1 sampai 5. Kuesioner yang disebar diperoleh secara *online* dengan menggunakan *google form* berjumlah sekitar 100 kuesioner.

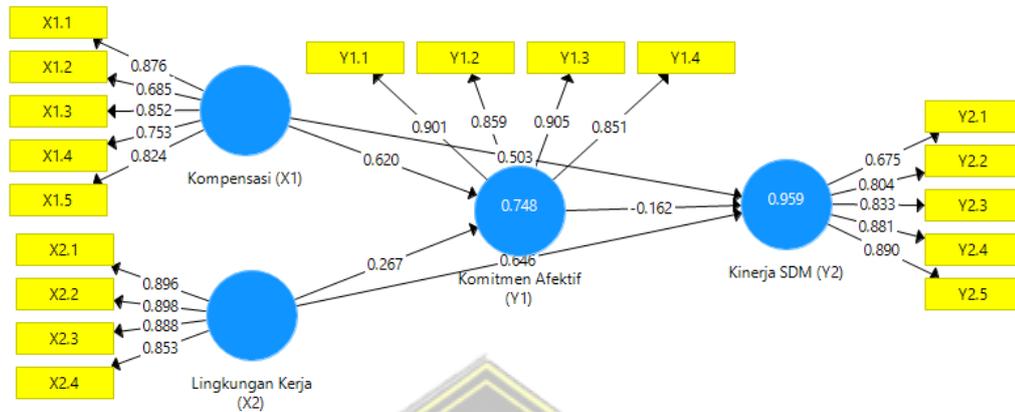
4.2 Hasil Analisis Data SEM PLS

Analisis data dengan SEM PLS merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisa data yang memiliki data non linier. SEM (*structural Equation Model*) merupakan teknik analisa data yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antara indikator dengan kontrukasinya maupun antar kontrukasi. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisa yang baik dan sangat tepay karena meniadakan asumsi – asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variable eksogen (Ghozali, 2018). Analisa PLS – SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau sering disebut outer model dan model structural (structural model) atau sering disebut inner model.

4.2.1 Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten lainnya. Uji yang akan dilakukan pada outer model antara lain uji validitas yang digunakan untuk mengukur data yang diperoleh valid dan layak digunakan (valid) untuk penelitian.

Gambar Error! Use the Home tab to apply 0 to the text that you want to appear



here.1 Hasil Analisis SEM PLS

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa nilai outer loading semua indikator dari masing-masing variabel ialah lebih besar dari 0,5 sehingga dikatakan valid.

1) Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa besar konstruksi laten yang diukur berdasarkan indikatornya. Pengukuran ini dilakukan dengan kriteria yang disampaikan *fornell larcker* dan *cross factor loadings*. Maka dapat dilihat dari nilai AVE dan nilai akar AVE sebagai berikut.

a. Nilai AVE

Tabel 1. Uji Discriminant Validity (Nilai AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja SDM (Y2)	0,673
Komitmen Afektif (Y1)	0,773
Kompensasi (X1)	0,642
Lingkungan Kerja (X2)	0,781

Sumber: Lampiran 2 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE setiap variabel yaitu lebih besar dari 0,5 sehingga discriminant validity terpenuhi.

b. Nilai akar AVE

Tabel 2. Uji Discriminant Validity (Nilai Akar AVE)

	Kinerja SDM (Y2)	Komitmen Afektif (Y1)	Kompensasi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)
Kinerja SDM (Y2)	0,820			
Komitmen Afektif (Y1)	0,794	0,879		
Kompensasi (X1)	0,933	0,856	0,801	
Lingkungan Kerja (X2)	0,957	0,814	0,881	0,884

Sumber: Lampiran 2 Hasil Olah Data PLS, 2024

Nilai akar variabel AVE masing-masing variabel lebih besar dibandingkan akar AVE korelasinya dengan variabel lain, sehingga discriminant validity terpenuhi.

2) Uji Kolinearitas Model

Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF > 5,00 artinya terdapat masalah kolinearitas, sedangkan nilai VIF < 5,00 tidak terdapat masalah kolinearitas.

Tabel 4. Uji Kolinearitas Model

No	Variabel	Indikator	Nilai VIF	Keterangan
1	Kompensasi (X1)	X1.1	2,950	Tidak ada gejala
		X1.2	1,485	Tidak ada gejala
		X1.3	2,614	Tidak ada gejala
		X1.4	1,769	Tidak ada gejala
		X1.5	2,125	Tidak ada gejala
2	Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	2,968	Tidak ada gejala
		X2.2	3,045	Tidak ada gejala
		X2.3	2,751	Tidak ada gejala
		X2.4	2,338	Tidak ada gejala

3	Komitmen Afektif (Y1)	Y1.1	3,365	Tidak ada gejala
		Y1.2	2,310	Tidak ada gejala
		Y1.3	3,491	Tidak ada gejala
		Y1.4	2,223	Tidak ada gejala
4	Kinerja SDM (Y2)	Y2.1	1,640	Tidak ada gejala
		Y2.2	1,943	Tidak ada gejala
		Y2.3	2,589	Tidak ada gejala
		Y2.3	3,509	Tidak ada gejala
		Y2.4	3,157	Tidak ada gejala

Sumber: Lampiran 3 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, menunjukkan bahwa VIF semua indikator variabel $< 5,00$ sehingga tidak terjadi kolinearitas antar masing-masing indikator variabel yang diukur.

3) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten. Konsistensi ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (cronbach alpha). Kuesioner penelitian dapat dikatakan reliabel, jika nilai cronbach alpha $> 0,7$, nilai rho_A $> 0,7$ dan nilai composite reliability $> 0,6$.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kinerja SDM (Y2)	0,876	0,888	0,911
Komitmen Afektif (Y1)	0,902	0,902	0,932
Kompensasi (X1)	0,858	0,867	0,899
Lingkungan Kerja (X2)	0,907	0,908	0,935

Sumber: Lampiran 4 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai cronbach's alpha, rho-A, dan composite reliability setiap variabel telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel.

4.2.2 Uji Akurasi Pemodelan (Inner Model)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Uji inner model menggambarkan hubungan kausalitas yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. Pada uji inner model menggunakan prosedur bootstrapping dalam PLS. Ada beberapa uji untuk menganalisa model struktural atau inner model, diantaranya sebagai berikut:

1) Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

R-Square adalah nilai dari variabel bebas/independen yang menyumbangkan pengaruh terhadap variabel dependen. R-Square untuk melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengukuran R-Square adalah:

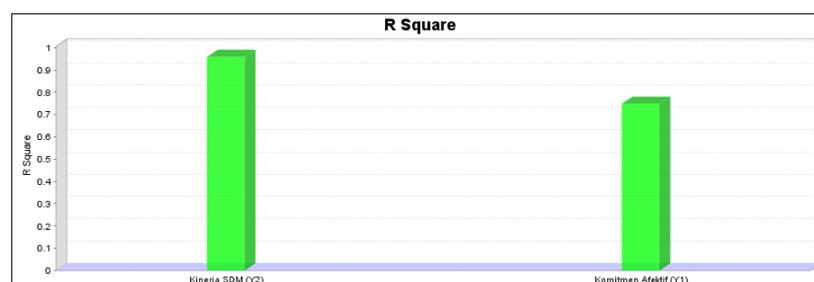
- Apabila nilai $R^2 = 0,75$ (substansial/kuat)
- Apabila nilai $R^2 = 0,50$ (moderate/sedang)
- Apabila nilai $R^2 = 0,25$ (lemah)

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM (Y2)	0,959	0,957
Komitmen Afektif (Y1)	0,748	0,743

Sumber: Lampiran 5 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, menunjukkan nilai R-Square pada model jalur I yaitu 0,748 yang artinya kemampuan pengaruh variabel kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) dalam menjelaskan komitmen afektif (Y1) adalah sebesar 74,8%. Sedangkan, nilai R-Square pada model jalur II yaitu 0,959 yang artinya kemampuan pengaruh variabel kompensasi (X1) dan



lingkungan kerja (X2) dalam menjelaskan kinerja SDM (Y2) adalah sebesar 95,9%. Berikut diagram R-Square

Gambar 4.4 Diagram Nilai R-Square

2) F Square

f-Square merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

Pengukuran dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai $F^2 = 0,02$ -> kecil/buruk
- Jika nilai $F^2 = 0,15$ -> sedang
- Jika nilai $F^2 = 0,35$ -> besar/baik

Tabel 7. Uji F-Square

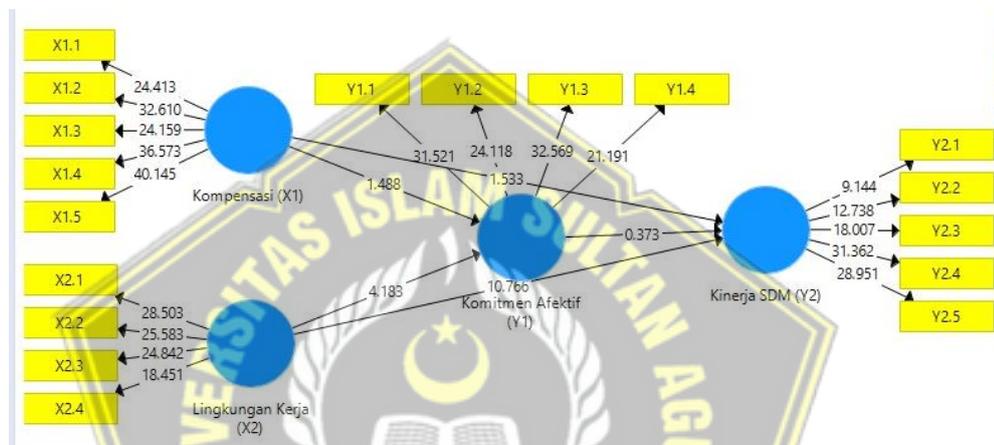
	Kinerja SDM (Y2)	Komitmen Afektif (Y1)	Kompensasi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)
Kinerja SDM (Y2)				
Komitmen Afektif (Y1)	0,160			
Kompensasi (X1)	1,020	0,343		
Lingkungan Kerja (X2)	2,128	0,064		

Sumber: Lampiran 6 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas, maka disimpulkan bahwa pengaruh yang besar terjadi pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja SDM (2,128), pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja SDM (1,020), dan pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif (0,343). Sedangkan, pengaruh substantif medium terjadi pada hubungan variabel komitmen afektif terhadap kinerja SDM (0,160). Pengaruh substantif yang kecil terjadi pada hubungan variabel lingkungan kerja terhadap komitmen afektif (0,064).

4.2.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping. Data yang digunakan untuk bootstrapping adalah data yang sudah dilakukan tahapan measurement. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t-statistic yang sudah ditentukan. T-statistic yang dihasilkan dalam uji bootstrapping harus lebih besar dari t-tabel one tail yaitu 1.65 untuk standar eror 5% atau p-value dibawah 0.05 (Hair et al.). Model hasil uji hipotesis dalam penelitian ini akan dijelaskan pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.5 Uji Hipotesis (Bootstapping)

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa jika ingin mengetahui apakah suatu hipotesis diterima ataupun ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Oleh karena itu, dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik. Akan tetapi, bisa didasarkan pada observasi empiris. Metode resampling bootstrap dalam penelitian ini, hipotesis akan diterima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values kurang dari 0.05. Uji hipotesa antar variabel ditampilkan dalam tabel di bawah ini

Tabel 8. Uji Hipotesis (Path Coefficients)

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Afektif (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	-0,162	-0,163	0,050	3,218	0,001
Kompensasi (X1) -> Kinerja SDM (Y2)	0,503	0,503	0,072	6,979	0,000
Kompensasi (X1) -> Komitmen Afektif (Y1)	0,620	0,618	0,116	5,351	0,000
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja SDM (Y2)	0,646	0,649	0,070	9,264	0,000
Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Afektif (Y1)	0,267	0,272	0,138	1,932	0,054

Sumber: Lampiran 7 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa terdapat 4 hipotesis yang diterima dan 1 hipotesis yang ditolak. Penentuan hipotesis diterima atau ditolak dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **H1 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel kompensasi (X1) terhadap Komitmen Afektif (Y1) yaitu nilai original sample sebesar 0,620 dan nilai p-values $0,001 < 0,05$ (signifikan). Pada penelitian ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen afektif karyawan PT. Komipo PJB.
- b. **H2 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel kompensasi (X1) terhadap kinerja SDM (Y2) yaitu nilai original sample sebesar 0,503 dan nilai p-values $0,000 < 0,05$ (signifikan). Pada penelitian ini, dapat diinterpretasikan yaitu semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja SDM pada karyawan PT. Komipo PJB.
- c. **H3 Ditolak:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan tidak signifikan antara lingkungan kerja (X2) terhadap komitmen afektif (Y1) dengan nilai p-values $0,054 > 0,05$ (tidak signifikan). Pada penelitian ini, dapat diinterpretasikan yang berarti bahwa lingkungan kerja tidak cukup berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

- d. **H4 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja SDM (Y2) dengan nilai original sample sebesar 0,646 dan nilai p-values $0,000 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian, pada penelitian ini dapat diinterpretasikan yaitu lingkungan kerja yang baik maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja SDM pada karyawan PT. Komipo PJB.
- e. **H5 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara komitmen afektif (Y1) terhadap kinerja SDM (Y2) yaitu nilai p-values $0,001 < 0,05$. Namun, arah hubungan negatif dapat dilihat dari nilai original sample sebesar -0,162 (negatif). Dengan demikian, pada penelitian ini, dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan komitmen afektif karyawan dalam kondisi tertentu berhubungan dengan penurunan kinerja SDM.

4.2.4 Uji Path Analysis

Uji path analysis adalah uji untuk mengetahui fungsi mediasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *bootstrapping* pada PLS bagian *specific indirect effect* yang hasilnya tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 9. Nilai *Specific Indirect Effects* Hipotesis

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompensasi (X1) -> Komitmen Afektif (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0,005	0,006	0,016	0,324	0,004
Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Afektif (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0,015	0,022	0,044	0,332	0,150

Sumber: Lampiran 8 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilakukan uji mediasi sebagai berikut:

- a. Hubungan langsung $X1 \rightarrow Y2$ (kompensasi terhadap kinerja SDM) adalah positif, sedangkan hubungan tidak langsung $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ (kompensasi terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif) adalah positif signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 0,324 dan p-values $0,004 < 0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja SDM.
- b. Hubungan langsung $X2 \rightarrow Y2$ (lingkungan kerja terhadap kinerja SDM) adalah positif signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung $X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ (lingkungan kerja terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif) adalah positif tidak signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 0,332 dan p-values $0,150 > 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi di PT. Komipo PJB. Dalam penemuan ini, berdasarkan hasil uji hipotesis di atas terdapat 4 (empat) hipotesis yang diterima dan 1 (satu) yang ditolak. Hasil pengujian hipotesis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan penelitian ini mendukung (Pratama & Wulandari, 2020), yang juga menyatakan bahwa kompensasi dapat berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional dan perasaan positif karyawan terhadap organisasi, yang dapat mendorong mereka untuk tetap berkomitmen dan berkontribusi lebih dalam pekerjaan mereka. Berbagai penelitian menunjukkan

bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan (Putri & Nugraha, 2020).

Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. PT. Komipo PJB perlu memastikan bahwa struktur kompensasi mereka tidak hanya kompetitif secara eksternal tetapi juga adil dan transparan secara internal. Dengan demikian, PT. Komipo PJB dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan memperkuat komitmen afektif karyawan. Selain itu, pemberian kompensasi yang adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.

4.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kompensasi yang adil dan memadai sering kali menjadi faktor motivasional yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hasil ini konsisten dengan temuan (Lestari & Rahmawati, 2019), yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

PT. Komipo PJB harus memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bukan hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga dirancang dengan memperhatikan keadilan internal. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan. Selain itu, transparansi dalam pemberian kompensasi juga penting untuk menjaga kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Afektif

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini tidak cukup menumbuhkan komitmen afektif di PT. Komipo PJB karena karyawan memerlukan kognisi dan pengetahuan tinggi yang dilakukan kepada manajer SDM,

sehingga komitmen afektif harus dibingkai dengan profesionalitas yang tinggi. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi komitmen afektif karyawan di PT. Komipo PJB ini, dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja. Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja penting dalam membentuk pengalaman sehari-hari karyawan, aspek tersebut mungkin tidak memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap bagaimana karyawan merasakan keterikatan emosional dengan organisasi (Sari, 2020).

Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif di antaranya adalah adanya faktor-faktor personal dan organisasi lainnya yang lebih menentukan, seperti kepemimpinan, kesempatan pengembangan karier, hubungan interpersonal, atau nilai-nilai budaya organisasi yang dianut. Selain itu, komitmen afektif mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor internal karyawan, seperti persepsi individu, motivasi intrinsik, atau keseimbangan kehidupan kerja

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Lingkungan kerja yang kondusif sering kali dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan (Ardani & Utami, 2020), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

PT. Komipo PJB perlu terus memantau dan memperbaiki aspek-aspek lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja SDM. Hal ini dapat mencakup perbaikan fasilitas fisik, peningkatan dukungan sosial di tempat kerja, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dengan demikian, PT. Komipo PJB dapat memastikan bahwa lingkungan kerja yang diciptakan mampu

memaksimalkan potensi karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang optimal.

4.3.5 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini memberikan indikasi bahwa komitmen afektif yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan emosional pada karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Hal ini mungkin terjadi apabila karyawan merasa sangat terikat secara emosional dengan suatu organisasi, sehingga mereka cenderung mengambil tanggung jawab yang melebihi kapasitas dan mengabaikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Akibatnya, meskipun mereka memiliki komitmen yang kuat, kinerja mereka dapat menurun karena kelelahan, stres, atau *burnout* (Pratama, 2020).

Komitmen afektif yang merujuk pada keterikatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi, umumnya diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Namun, dalam konteks tertentu, komitmen afektif yang tinggi justru dapat berdampak negatif, terutama jika faktor-faktor lain, seperti beban kerja berlebih atau konflik antara tujuan pribadi dan organisasi (Lestari & Rahmawati, 2019).

4.3.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja SDM. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan berperan penting dalam menjembatani hubungan antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dan berdampak pada kinerja mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka (Hendrawan, 2021).

PT. Komipo PJB harus mempertimbangkan strategi kompensasi yang tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga meningkatkan komitmen afektif mereka. Dengan memperkuat komitmen afektif melalui kompensasi yang adil dan kompetitif, organisasi dapat memanfaatkan dampak positifnya untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja SDM serta komitmen afektif tidak cukup kuat untuk menjembatani hubungan ini. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh (Nugraha, 2019), yang juga melaporkan ketidakberhasilan komitmen afektif dalam memediasi hubungan serupa di konteks berbeda.

Komitmen afektif tidak cukup ditumbuhkan hanya dengan indikator yang ada karena belum memadai dan memerlukan profesionalisme yang tinggi. PT. Komipo PJB perlu memperhatikan faktor lain yang lebih relevan dalam meningkatkan kinerja SDM berdasarkan lingkungan kerja. Meskipun lingkungan kerja tetap penting, strategi lain yang lebih langsung dan spesifik mungkin diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan. PT. Komipo PJB perlu memastikan bahwa struktur kompensasi mereka tidak hanya kompetitif secara eksternal tetapi juga adil dan transparan secara internal. Dengan demikian, PT. Komipo PJB dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan memperkuat komitmen afektif karyawan.
- 2) Hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kompensasi yang adil dan memadai sering kali menjadi faktor motivasional yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. PT. Komipo PJB harus memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bukan hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga dirancang dengan memperhatikan keadilan internal. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja SDM.
- 3) Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini tidak cukup menumbuhkan komitmen afektif di PT. Komipo PJB karena karyawan memerlukan kognisi dan pengetahuan tinggi yang dilakukan kepada manajer SDM, sehingga komitmen afektif harus dibingkai dengan profesionalitas yang tinggi. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi komitmen afektif karyawan di PT. Komipo PJB ini, dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja.

- 4) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Lingkungan kerja yang kondusif sering kali dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi. PT. Komipo PJB perlu terus memantau dan memperbaiki aspek-aspek lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja SDM.
- 5) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini memberikan indikasi bahwa komitmen afektif yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan emosional pada karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Hal ini mungkin terjadi apabila karyawan merasa sangat terikat secara emosional dengan suatu organisasi, sehingga mereka cenderung mengambil tanggung jawab yang melebihi kapasitas dan mengabaikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- 6) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja SDM. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan berperan penting dalam menjembatani hubungan antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dan berdampak pada kinerja mereka.
- 7) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja SDM serta komitmen afektif tidak cukup kuat untuk menjembatani hubungan ini.

5.2 Implikasi

Berdasarkan pembahasan serta hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa implikasi yang bisa diambil pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1) Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengetahuan dan pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM.

2) Implikasi Praktisi

Implikasi praktis dari penelitian ini berfokus pada aplikasi temuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Organisasi perlu memastikan bahwa kompensasi yang diberikan tidak hanya memotivasi secara langsung tetapi juga dirancang untuk memperbaiki aspek-aspek lingkungan kerja yang dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

3) Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial berfokus pada strategi dan tindakan yang dapat diambil oleh manajer dan pimpinan organisasi berdasarkan temuan penelitian ini. Temuan penelitian ini menegaskan perlunya perbaikan berkelanjutan pada lingkungan kerja untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dalam kondisi yang mendukung kinerja optimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penelitian ini masih mempunyai beberapa keterbatasan sebagai berikut:

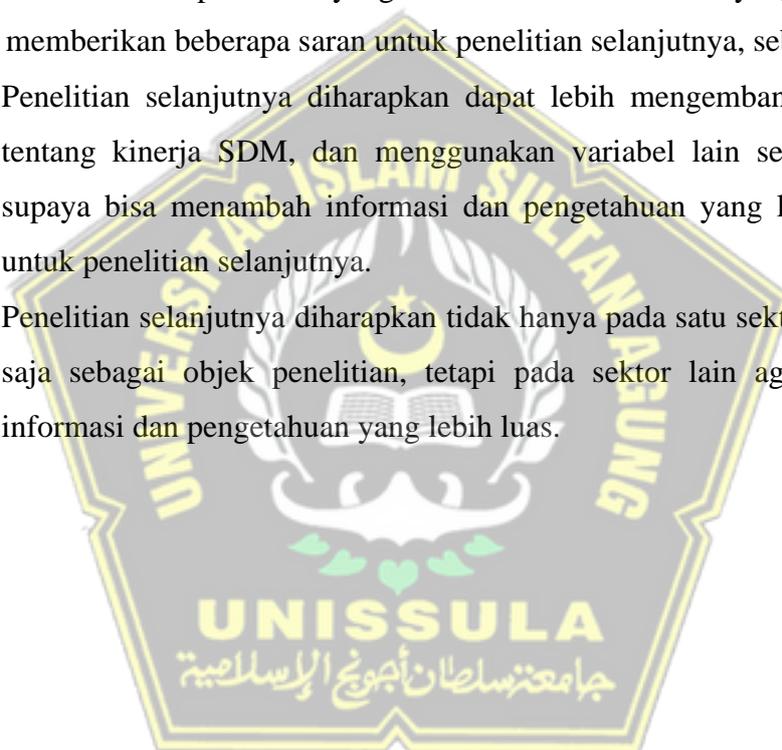
- 1) Pengambilan sampel dalam penelitian ini terbatas pada satu perusahaan, yang mungkin tidak mewakili keseluruhan populasi karyawan di berbagai industri.

- 2) Teknik pengambilan data dengan kuesioner melalui *google form* yang dibagikan kepada responden secara *online* juga kurang efektif karena penulis tidak dapat mengetahui tingkat keseriusan responden dalam mengisi kuesioner.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan penjelasan tentang pembahasan di atas, penelitian ini diharapkan bisa menggambarkan hasil penelitian yang lebih berkualitas di masa yang akan datang, penulis memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengembangkan variabel tentang kinerja SDM, dan menggunakan variabel lain sebagai mediasi supaya bisa menambah informasi dan pengetahuan yang lebih luas lagi untuk penelitian selanjutnya.
- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya pada satu sektor perusahaan saja sebagai objek penelitian, tetapi pada sektor lain agar menambah informasi dan pengetahuan yang lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardani, P. A., & Utami, C. W. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.
- Hendrawan, Y. (2021). Komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di sektor jasa. *Jurnal Manajemen Dan Sumber Daya Manusia*.
- Lestari, T., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa di Jakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nugraha, T. A. (2019). Keterlibatan Komitmen Afektif dalam Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 9(3), 145-157.
- Pratama, Y. A. (2020). Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel moderasi di PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Pratama, Y. A., & Wulandari, N. P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 123–136.
- Putri, A. D., & Nugraha, R. A. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 145–156.
- Sari, L. K. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*.
- Agus Budi Darmawan. (2012). “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Bank BRI Cabang Salatiga)”. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Salatiga: Universitas Satya Wacana.
- Anggi Rizki Zaputri. (2013). “Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya)”. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 2 Nomor 2. Malang: Universitas Brawijaya.
- Arikunto, Suharsimi. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: RinekaCipta
- Astrid Ardiani. (2015). “Analisis Pengaruh Pemberian Insentif dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada BRI Kantor Cabang Pattimura)”. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Alex S. Nitisemito. (2000). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Azwar, S. (2009). *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Cooper, David R. & Emory, C. William. (1996). *Metode Penelitian Bisnis. Jilid 1. Edisi ke-5*. Jakarta: Erlangga.

- Desller, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dewita Heriyanti. (2007). “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PLN APJ Semarang)”. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Dole, carol & Richard Schroeder. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turn over intentions of professional accountants. *Managerial auditing journal* Vol.16 No. 4 Pg.234-235.
- Darufitri Kartikandari. (2002). “Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus DPU dan SETDA di Kabupaten Bantul)”. *Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen*. Volume 4. Nomor 2.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Edisi ke-2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Keempat*. Semarang: BP Undip.
- Gibson, JL. (2003). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga 5.
- Ginanjjar Sigit Nursasongko. (2012). “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemasang)”. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gorda. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama
- Handoko, Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- _____. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- _____. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono. (1983). *Manajemen Publik. Cetakan Kedua*. Jakarta: Balai Aksara Ghalia Indonesia.
- _____. (2004). *Perencanaan Program Latihan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan. (1992). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Koesmono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 7. Nomor 2. Hal.171-188.
- Lia Mayangsari. (2013). “Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (di Departemen Penjualan PT. PUSRI Palembang)”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Palembang.

- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior, Seventh Edition, International Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- _____. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan pertama*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Masrukhin & Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Volume 7. Nomor 2.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: BP Undip.
- Mathis, Robert & John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mega Arum Yunanda. (2012). "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Nadiya. (2014). "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 11. Nomor 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Nina Munira Naharrudin & Mohammad Sadegi. (2013). "Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia". *International Journal of Independent Research and Studies (IJIRS)* Vol. 2 No.2 Pg.66-78.
- Panggabean, Mutiara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen & Judge Timothy. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. (2001). *Organizational Behavior. 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- _____. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi ke-5*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan). Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT. INTAN SEJATI.
- Sarwoto. (1991). *Dasar-Dasar Organisasi dan Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Siagian, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subakti Syaiin (2008). “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan”. *USU Repository Tesis*. Sumatera: Universitas Sumatera Utara. Diambil pada tanggal 5 september 2015 dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/7046/3/08E00830.pdf.txt>
- Sugiyono. (2002). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suharnomo. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Terry, George R. (2006). *Prinsip -Prinsip Manajemen. Terjemahan J. Smith D.F.M*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Veithzal, Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- _____. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyu Setiaji & Ken Sudarti. (2011). “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi serta Lingkungan Kerja (Studi pada PIP Semarang)”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISULA). Semarang.
- Wiwik Kulyana. (2010). “Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Pada PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru)”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
- Wursanto. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Yudi Supiyanto. (2015). “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi”. *Skripsi*. Universitas PGRI Ronggolawe. Tuban.