

**PENGARUH KOMUNIKASI VERBAL DAN KOMPENSASI  
FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI AFILIATIF SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN  
GOMBEL GOLF SEMARANG**

**SKRIPSI**



**DISUSUN OLEH:  
DESTITA AYU PRATIWI  
30401700284**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2021**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH KOMUNIKASI VERBAL DAN KOMPENSASI FINANSIAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI AFILIATIF SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN  
GOMBEL GOLF SEMARANG**



Diajukan oleh:

**DESTITA AYU PRATIWI**  
**30401700284**

Telah Disetujui oleh:

15 Februari 2021

Dosen Pembimbing

**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**

NIK. 210491025

**PENGARUH KOMUNIKASI VERBAL DAN KOMPENSASI FINANSIAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI AFILIATIF SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN  
GOMBEL GOLF SEMARANG**

**Disusun oleh:**

**DESTITA AYU PRATIWI  
30401700284**

Telah dipertahankandiatas di depan Tim Penguji

Pada Tanggal 15 Februari 2021

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji**

**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**

**Hj. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D**

NIK. 210491025

NIK. 210499043

**Dra. Sri Hindah Pujiastuti, MM**

NIK. 210485009

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 15 Februari 2021

**Ketua Program Studi Manajemen**

**Dr. H. Ardian Abhiatma, SE., MM.**

NIK. 210499042

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Destita Ayu Pratiwi

NIM : 30401700284

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

“Pengaruh Komunikasi Verbal dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Gombel Golf Semarang” dan diajukan untuk diuji pada Senin 15 Febuari 2021, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagai tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbul yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah-olah tulisan sendiri. Dan saya bersedia bila gelar dan ijasah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Dosen Pembimbing

Semarang, 15 Febuari 2021

Yang memberikan pernyataan,



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025



Destita Ayu Pratiwi

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian praskripsi dengan judul “Pengaruh Komunikasi Verbal dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Gombel Golf Semarang” yang disusun sebagai syarat akademis untuk menyelesaikan program sarjana (S1) jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa dukungan, bimbingan dan bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama penyusunan usulan penelitian skripsi ini berlangsung. oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Dr.E. Drs. H. Marno Nugroho,MM selaku dosen pembimbing atas segala arahan dan bimbingannya sehingga praskripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
5. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama belajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
6. Kedua orang tua penulis yang sudah memberikan doa dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh

karena itu kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan. Semoga karya kecil ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 15 Febuari 2021



Destita Ayu Pratiwi



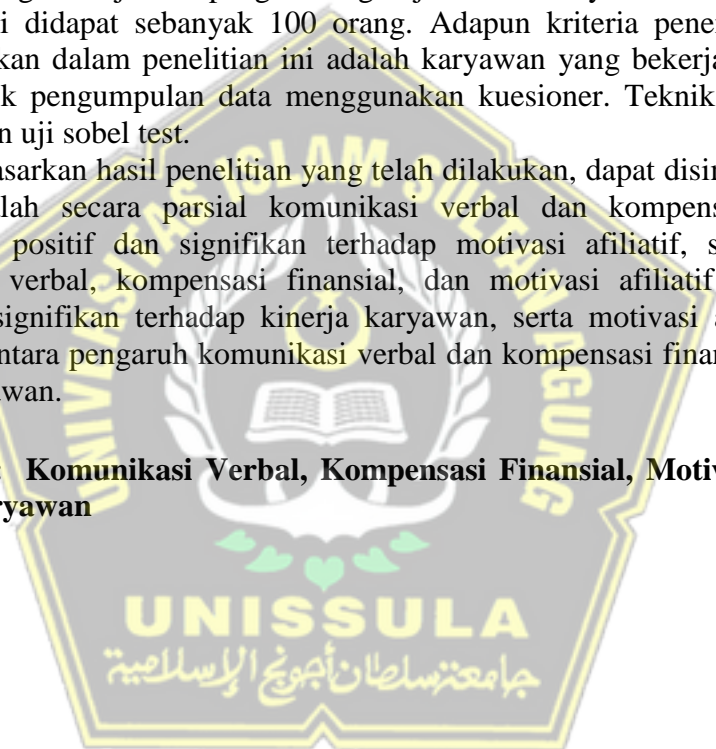
## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab masalah yang di uraikan pada rumusan masalah, yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap motivasi afiliatif. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi verbal, kompensasi finansial, dan motivasi afiliatif terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan lapangan Gombel Golf Semarang yang bekerja di lapangan dengan jumlah sebanyak 120 orang. Sampel penelitian ini didapat sebanyak 100 orang. Adapun kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja lebih dari 1 tahun. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan uji sobel test.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hasil tersebut adalah secara parsial komunikasi verbal dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif, secara parsial Komunikasi verbal, kompensasi finansial, dan motivasi afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta motivasi afiliatif dapat memediasi antara pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci: Komunikasi Verbal, Kompensasi Finansial, Motivasi Afiliatif, Kinerja Karyawan**



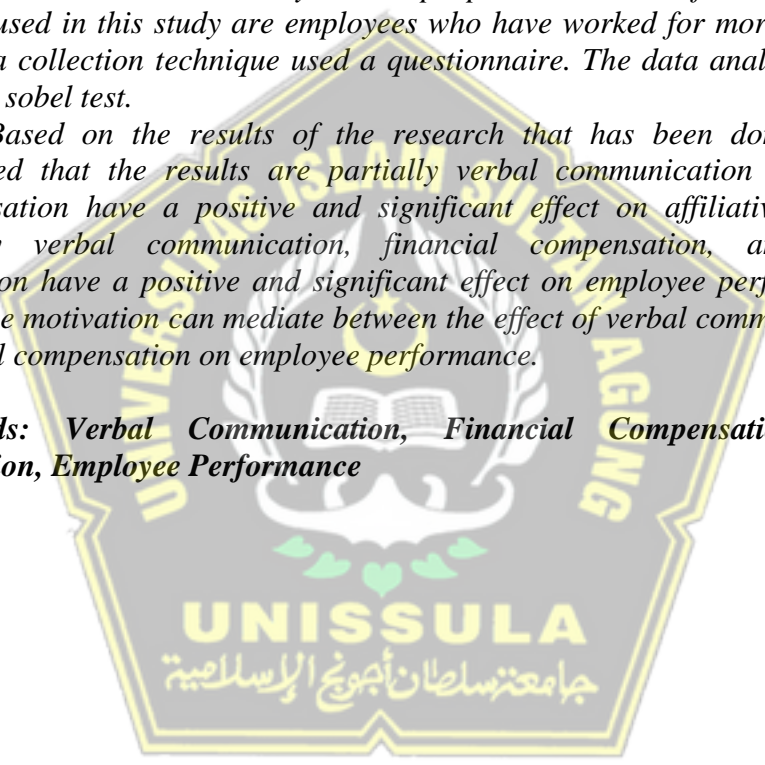
## **ABSTRACT**

*This study aims to answer the problems described in the problem formulation, namely to test and analyze the effect of verbal communication and financial compensation on affiliative motivation. To test and analyze the effect of verbal communication, financial compensation, and affiliative motivation on employee performance. To test and analyze the effect of verbal communication and financial compensation on employee performance with affiliative motivation as an intervening variable.*

*The population in this study were employees of the Gombel Golf Semarang field who worked in the field with a total of 120 people. The sample of this research was obtained as many as 100 people. The criteria for determining the sample used in this study are employees who have worked for more than 1 year. The data collection technique used a questionnaire. The data analysis technique used the sobel test.*

*Based on the results of the research that has been done, it can be concluded that the results are partially verbal communication and financial compensation have a positive and significant effect on affiliative motivation, partially verbal communication, financial compensation, and affiliative motivation have a positive and significant effect on employee performance, and affiliative motivation can mediate between the effect of verbal communication and financial compensation on employee performance.*

**Keywords:** *Verbal Communication, Financial Compensation, Affiliate Motivation, Employee Performance*





## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
KATA PENGATAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I    PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	7
1.3    Tujuan Penelitian .....	8
1.4    Manfaat Penelitian .....	9
BAB II    KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1    Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1    Pengertian Kinerja Karyawan .....	11
2.1.2    Faktor-Faktor Kinerja Karyawan .....	12
2.1.3    Indikator Kinerja Pegawai .....	13
2.2    Motivasi Afiliatif .....	14
2.2.1    Pengertian Motivasi Afiliatif .....	14
2.2.2    Aspek Motivasi Afiliatif .....	16
2.2.3    Indikator Motivasi Afiliatif.....	17
2.3    Komunikasi Verbal .....	18
2.3.1    Pengertian Komunikasi Verbal .....	18
2.3.2    Unsur-Unsur Komunikasi Verbal .....	19
2.3.3    Indikator Komunikasi Verbal .....	20

2.4	Kompensasi Finansial .....	21
2.4.1	Pengertian Kompensasi Finansial .....	21
2.4.2	Jenis-Jenis Kompensasi Finansial.....	22
2.4.3	Indikator Kompensasi Finansial .....	23
2.5	Penelitian Terdahulu .....	23
2.6	Kerangka Berpikir .....	25
2.7	Pengembangan Hipotesis .....	26
2.7.1	Hubungan Komunikasi Verbal terhadap Motivasi Afiliatif.....	26
2.7.2	Hubungan Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Afiliatif .....	27
2.7.3	Hubungan Komunikasi Verbal terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.7.4	Hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.7.5	Hubungan Motivasi Afiliatif terhadap Kinerja Karyawan .....	29
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>31</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	31
3.2	Populasi dan Sampel.....	31
3.2.1	Populasi.....	31
3.2.2	Sampel.....	32
3.3	Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	33
3.3.1	Sumber data .....	33
3.3.2	Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4	Variabel dan Indikator .....	35
3.5	Teknik Analisis .....	36
3.5.1	Uji Instrumen Data.....	36
3.5.1.1	Uji Validitas.....	36
3.5.1.2	Uji Reliabilitas .....	37
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	37

3.5.2.1	Uji Normalitas Data.....	37
3.5.2.2	Uji Multikolonieritas .....	38
3.5.2.3	Uji Heteroskedastisitas .....	39
3.5.3	Analisis Regresi Linier Berganda .....	40
3.5.4	Uji Sobel .....	40
3.5.5	<i>Goodness of Fit</i> (Uji Kelayakan Model).....	41
3.5.5.1	Uji Simultan (Uji F).....	41
3.5.5.2	Koefisien Determinasi .....	41
3.5.5.3	Uji Hipotesis .....	42
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	43
4.1.	Deskripsi Responden .....	43
4.1.1.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin...	43
4.1.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Umur .....	44
4.1.3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	45
4.1.4.	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	45
4.2.	Deskripsi Variabel .....	46
4.2.1.	Variabel Komunikasi Verbal .....	47
4.2.2.	Variabel Kompensasi Finansial .....	48
4.2.3.	Variabel Motivasi Afiliatif.....	49
4.2.4.	Variabel Kinerja Karyawan .....	50
4.3.	Uji Instrumen Data .....	50
4.3.1.	Uji Validitas .....	50
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	52
4.4.	Uji Asumsi Klasik.....	52
4.4.1.	Uji Normalitas Data .....	52
4.4.2.	Uji Multikolonieritas.....	53
4.4.3.	Uji Heteroskedastisitas.....	54
4.5.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	56
4.5.1.	Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1 .....	58
4.5.2.	Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 2.....	58

4.6.	Uji Sobel .....	59
4.7.	<i>Goodness of Fit</i> (Uji Kelayakan Model) .....	60
4.7.1.	Uji – F .....	60
4.7.2.	Koefisien Determinasi .....	61
4.7.3.	Uji Hipotesis .....	61
4.8.	Pembahasan .....	63
4.8.1.	Pengaruh Komunikasi Verbal Terhadap Motivasi Afiliatif.....	63
4.8.2.	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Afiliatif .....	64
4.8.3.	Pengaruh Komunikasi Verbal Terhadap Kinerja Karyawan .....	65
4.8.4.	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan .....	66
4.8.5.	Pengaruh Motivasi Afiliatif Terhadap Kinerja Karyawan .....	67
4.8.6.	Pengaruh Komunikasi Verbal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening .....	67
4.8.7.	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening .....	68
BAB V	PENUTUP .....	69
5.1.	Kesimpulan .....	69
5.2.	Saran .....	70
DAFTAR PUSTAKA	.....	71

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi Performance Appraisal Periode Tahun 2018 s/d 2019 Gombel Golf Semarang.....	5
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator.....	35
Tabel 4.1	Jenis Kelamin.....	43
Tabel 4.2	Umur Responden.....	44
Tabel 4.3	Pendidikan Responden.....	45
Tabel 4.4	Masa Kerja.....	45
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komunikasi Verbal (X1).....	47
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kompensasi Finansial (X2).....	48
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Afiliatif (Y1).....	49
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	50
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas.....	51
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas.....	52
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas.....	53
Tabel 4.12	Hasil Uji Multikolonieritas Model 1.....	54
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolonieritas Model 2.....	54
Tabel 4.14	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	25
Gambar 4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1 .....	55
Gambar 4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2 .....	56



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan suatu organisasi tersebut.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu

karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, motivasi kekuasaan, motivasi afiliasi, dan motivasi berprestasi. Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian. Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi. McClelland dalam Nindyati (2014) menjelaskan bahwa karakter individu dengan Kebutuhan Afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Melalui proses motivasi afiliasi, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan pelaksanaan kerja sehingga adanya peningkatan kerja. Hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan sangat diperlukan dalam rangka mendorong semangat kerja karyawan. Pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung



kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi verbal dan kompensasi finansial dengan motivasi afilatif sebagai variabel penghubung. Komunikasi verbal yaitu cara berkomunikasi seseorang dengan menggunakan bahasa lisan, atau kata-kata dan atau kalimat secara lisan. Dengan melalui komunikasi lisan dan tertulis, diharapkan orang dapat memahami apa yang disampaikan oleh pengirim dengan baik. Sedangkan penyampaian pesan secara lisan maupun tertulis memiliki harapan bahwa orang akan membaca atau mendengar apa yang dikatakan dengan baik dan benar (Purwanto, 2011: 7).

Dengan adanya komunikasi verbal yang baik maka tidak akan terjadi kesalah pahaman diantara rekan kerja dan komunikasipun menjadi lancar, sehingga tercipta hubungan yang harmonis. Dengan hubungan yang baik antar karyawan maka kinerja dapat meningkat. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Syai'dah (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi verbal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain komunikasi verbal, kompensasi finansial dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Martoyo (2013) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah dan insentif serta dalam bentuk tidak langsung yang juga disebut dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak

tercakup dalam kompensasi langsung yang terdiri dari jaminan kesehatan, tunjangan dan fasilitas kerja yang diberikan.

Karyawan yang sudah melaksanakan tugas ataupun kewajibannya harus mendapatkan imbalan berupa kompensasi finansial yang setimpal dari pihak perusahaan. Pemberian kompensasi secara adil dan tepat dapat memotivasi karyawan. Hal ini juga berdampak terhadap kinerja karyawan, karena pada dasarnya kompensasi merupakan kebutuhan utama dari karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Hati dan Brahmana (2016) menyatakan jika kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gombel Golf Semarang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa olahraga golf cukup besar yang berdiri di kota Semarang. Berlokasi di jalan Gombel Lama no 90, Gombel Golf Semarang merupakan area bermain golf terbesar di Jawa Tengah, dengan luas lahan 64 hektar. Gombel Golf Semarang didirikan pada 27 Juli 2006 dibawah kepemilikan Pemerintah dan dikelola oleh investor dari pihak swasta. Padang Golf kebanggaan kota Semarang ini bertaraf Internasional dengan 18 Holes Golf Course, Driving Range 24 bays dan Club Hose. Gombel Golf Semarang ini terkenal dengan Extreem Green Hole-nya dan *Club House* yang mampu memandang 12 green serta hole 15-nya sangat sulit menantang. Tujuan utama Gombel Golf Semarang adalah memberikan pelayanan yang baik pada pengunjung yang datang. Namun, beberapa tahun terakhir kinerja perusahaan mengalami penurunan khususnya dibagian lapangan.

Berdasarkan hasil survey sebelumnya di Gombel Golf Semarang, hasil rekap penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) yang diambil selama 2 tahun terakhir menunjukkan bahwa adanya penurunan kinerja pada karyawan Gombel Golf Semarang. Penurunan kinerja karyawan tersebut mempunyai dampak yang cukup buruk pada perusahaan. Beberapa contoh seperti menumpuknya pekerjaan yang tidak terselesaikan sesuai waktu yang ditentukan ternyata menjadi salah satu faktor menurunnya kualitas kerja karyawan. Selain itu terkadang kurangnya komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan menjadi faktor lain menurunnya kualitas kerja karyawan. Dampaknya adalah penurunan prestasi perusahaan dan jika hal tersebut terus menerus dibiarkan maka akan dapat mempegaruhi kepada para pengunjung yang datang. Berikut adalah hasil rekap penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2019.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi *Performance Appraisal* Periode Tahun 2018 s/d 2019**  
**Gombel Golf Semarang**

Unsur yang dinilai	Rata-Rata per Periode							
	2018				2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<u><i>Quality orientation</i></u> Kecakapan untuk menyelesaikan tugas dengan tuntas, tepat waktu, dan dengan mutu hasil pekerjaan yang prima	8,1	7,8	7,7	7,8	7,8	8,0	7,8	7,8
<u><i>Problem solving skills</i></u> Kecakapan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber masalah dan mencari solusi untuk memecahkan masalah	8,3	8,3	7,9	8,3	8,1	8,1	7,7	7,9

Unsur yang dinilai	Rata-Rata per Periode							
	2018				2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<u>Planning skills</u> Kecakapan untuk menyusun perencanaan kerja sistematis dan terjadwal dengan baik	8,8	8,4	7,8	8,4	8,3	8,2	7,9	8,0
<u>Teamwork</u> Kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait, serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kerja team	8,5	8,1	7,9	8,0	8,0	8,1	7,8	8,1
<u>Self learning capacity</u> Kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran aktif baik secara mandiri ataupun kelompok	8,5	7,9	7,6	7,9	7,7	7,8	7,7	7,9
Rata-rata	8,4	8,1	7,8	8,1	8	8	7,8	7,9
Rata-rata per tahun	8,1				7,9			

Berdasarkan tabel diatas, dalam satu tahun Gombel Golf Semarang melakukan penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) dengan tahap 4 periode. Dalam satu periode penilaian kinerja memiliki jangka waktu selama 3 bulan. Periode I (Januari – Maret), periode II (April – Juni), periode III (Juli – September), dan periode IV (Oktober – Desember). Dengan beberapa indikator yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dapat dilihat bahwa hasil kinerja karyawan yang ada mengalami penurunan. Setelah dirata – rata pun pada tahun 2018 menunjukkan hasil 8,1 sedangkan pada tahun 2019 menunjukkan hasil 7,9.

Hal tersebut diduga karena kompensasi finansial berupa gaji yang diterima kurang adil. Seluruh karyawan lapangan memiliki masa kerja yang berbeda-beda, tetapi meskipun masa kerjanya berbeda-beda gaji yang diterima pegawai dari perusahaan sama besarnya. Selain itu, komunikasi verbal yang kurang diantara karyawan dan karyawan lebih suka berkelompok-kelompok membuat karyawan lain merasa kurang nyaman dan berpengaruh terhadap prestasi nantinya akan mempengaruhi penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyusunnya dalam sebuah skripsi dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Verbal dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Gombel Golf Semarang”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai : Bagaimana meningkatkan Kinerja Karyawan dengan pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana pengaruh komunikasi verbal terhadap motivasi afiliatif?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi afiliatif?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh motivasi afiliatif terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening?

7. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab masalah yang di uraikan pada rumusan masalah, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi verbal terhadap motivasi afiliatif.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi afiliatif.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi afiliatif terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk berbagai pihak, antara lain adalah sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan pengetahuan penulis dan menambah ilmu baik teori maupun praktek tentang pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian yang sejenis.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi penulis

Penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan penulis, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan variabel komunikasi verbal, kompensasi finansial, kinerja karyawan, dan motivasi afiliatif.

###### b. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat memberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan mengenai pentingnya komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif.

c. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian pada bidang yang sama.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Veithzal (2014) kinerja merupakan hasil secara keseluruhan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Sedangkan, Amir dalam Lestari (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan input proses, output dan bahan *outcome*. Harsuko (2011) menyatakan jika kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Sinambela, dkk (2012) juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian

tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan.

### **2.1.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Moorhead dan Megginson, dalam Mangkunegara (2013) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

### **2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Prameswari dan Nugraheni (2016) indikator kinerja pegawai antara lain

1. *Quality Orientation* (Kualitas)
2. *Problem solving skills* (Keterampilan pemecahan masalah)
3. *Planning skills* (keterampilan perencanaan)
4. *Teamwork* (kerja sama)
5. *Self learning capacity* (pembelajaran diri).

## **2.2 Motivasi Afiliatif**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi Afiliatif**

Motivasi memiliki peran penting dalam proses pembelajaran untuk mendapatkan hasil akademik yang lebih baik (Singh, 2011), dikarenakan dengan adanya motivasi ini seseorang akan memiliki energi untuk bergerak, dan mampu mempertahankannya untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Seseorang yang memiliki motivasi umumnya akan mampu menyelesaikan tujuan yang ingin dicapainya walaupun di dalam perjalanan mendapatkan tujuan tersebut, dia akan menghadapi rintangan yang tidak sedikit. Menurut Slavin, (2011) banyak ahli yang kemudian menyimpulkan bahwa motivasi sangat erat kaitannya dengan perilaku, bahkan menurut teori pembelajaran perilaku konsep motivasi berkaitan erat dengan prinsip bahwa perilaku yang telah dikuatkan pada masa lalu lebih mungkin diulangi daripada perilaku yang belum dikuatkan atau yang telah dihukum.

Motivasi sendiri Slavin, (2011) didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu. Sedangkan, Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Sedangkan, Afiliatif merupakan kebutuhan untuk berada di dekat orang lain dan saling membahagiakan satu sama lain.

Menurut Mc Clelland dalam (Pribadi, dkk., 2011) motivasi afiliatif merupakan kebutuhan yang pemenuhannya memerlukan hubungan yang hangat dan akrab dengan orang lain. Tampak pada segi hubungan pribadi dan

bekerjasama dengan orang lain, serta dicapainya persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.

Motivasi berafiliasi muncul karena secara riil orang mempunyai berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhi apabila ingin kehidupannya berjalan terus. Seseorang menyadari bahwa dalam kehidupan sehari-harinya, dirinya menjadi perantara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuannya. Jika kebutuhan akan afiliasi mendesak, maka orang akan bersikap dan bertindak untuk membentuk orang lain yang menyenangkan dan saling pengertian.

Motivasi afiliatif mendorong adanya keramahan pada orang lain, upaya penjagaan hubungan baik dengan orang lain dan usaha untuk menyenangkan orang lain. Pencapaian prestasi yang tinggi akan mendorong terjadinya persaingan antar individu yang akan merusak hubungan antar individu. Orang yang mempunyai motif berafiliasi tinggi akan mempunyai dorongan untuk membuat hubungan dengan orang lain, karena berkeinginan untuk disukai. Seseorang mampu untuk memunculkan motif berafiliasinya, akan muncul suatu keseimbangan perilaku pada dirinya untuk mencoba agar disukai orang lain, masing-masing orang akan mencoba untuk menyesuaikan satu dengan yang lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditegaskan bahwa motivasi berafiliasi dalam konteks penelitian ini adalah dorongan, hasrat, keinginan yang berasal dari dalam diri dengan melakukan pengembangan dalam memelihara hubungan yang positif dan berafeksi dengan orang lain, tujuan untuk disukai dan diterima.

### 2.2.2 Aspek Motivasi Afiliatif

Aspek-aspek motif afiliasi menurut Weiss dkk dalam Ulfah (2010) sebagai berikut:

1. *Social comparison* yaitu kebutuhan untuk mengatasi ketidakjelasan tentang identitas dirinya dengan jalan mencari informasi dari lingkungan sosial tempat individu berada.
2. *Emotional support*, yaitu berwujud kebutuhan untuk mendapatkan simpati dari orang lain.
3. *Positive stimulation* yaitu kebutuhan akan situasi afektif maupun kognisi yang menyenangkan dalam proses afiliasi.
4. *Attention* yaitu kebutuhan akan perasaan, harga diri, pujian, memiliki kompetensi dalam pergaulan, diakui orang lain.

Sedangkan menurut Hill dalam Ulfah (2010), aspek motivasi afiliasi adalah:

1. Stimulus positif (*positive stimulation*) merupakan kebutuhan seseorang akan kondisi yang menyenangkan dalam proses afiliasi melalui kedekatan hubungan antar personal yang diwujudkan melalui kontak fisik yang melibatkan perasaan dan emosi yang mendalam dan membina hubungan yang harmonis, kasih sayang dan rasa cinta.
2. Dukungan emosional (*emotional support*) adalah kebutuhan untuk mendapatkan simpati atau berteman saat mempunyai masalah dan keinginan untuk diperhatikan yang berguna untuk mengurangi perasaan negatif, yaitu rasa takut atau tekanan situasi dengan percaya pada orang lain.

3. Perbandingan sosial (*social comparison*) merupakan suatu kebutuhan individu untuk membina hubungan sosial dan mengurangi ketidakjelasan mengenai identitas diri dalam hubungan dengan orang lain dengan cara melakukan perbandingan dengan orang lain.
4. Perhatian (*attention*) merupakan kebutuhan seseorang untuk diperhatikan dan dipuji sebagai rasa penghargaan atas kemampuannya dalam pergaulan, serta kebutuhan akan dorongan untuk membina hubungan sosial melalui persetujuan dan dukungan orang lain.

### 2.2.3 Indikator Motivasi Afiliatif

Haryati dan Kesumadewi (2015) menyatakan indikator motivasi afiliasi adalah sebagai berikut:

1. Gaji dapat memotivasi karyawan.
2. Lingkungan kerja yang baik.
3. Pengembangan kemampuan.
4. Adanya komunikasi yang baik.
5. Semakin besar kedudukan semakin besar tanggung jawab.
6. Kondisi kerja yang baik.

Sedangkan, menurut Murnilawati (2012) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur motivasi afiliatif antara lain:

1. Perasaan terlibat dengan kelompok
2. Diterima oleh orang lain
3. Dukungan dari orang lain

4. Persahabatan
5. Mendekatkan diri dan bekerjasama
6. Mencari kontak-kontak sosial
7. Berusaha membentuk kelompok sosial
8. Tidak bekerja dengan individu

## **2.3 Komunikasi Verbal**

### **2.3.1 Pengertian Komunikasi Verbal**

Menurut Hardjana (2007) komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, entah lisan maupun tulisan. Komunikasi ini paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia. Melalui kata-kata mereka mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan, atau maksud mereka, menyampaikan fakta, data, dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar pikiran dan pemikiran, saling berdebat dan bertengkar.

Muhammad (2009) menyatakan bahwa komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tulisan. Sedangkan, Mulyana, (2014) menyatakan komunikasi verbal adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan, dan maksud kita. Bahasa verbal merupakan kata-kata yang mempresentasikan berbagai aspek realitas individual kita.

Mondry (2008) juga menyatakan jika komunikasi verbal (*verbal communication*) merupakan bentuk komunikasi yang disampaikan kepada pihak lain melalui lisan (*oral*) dan tulisan (*written*). Berbincang dengan orang,



menelepon, berkirim surat, membacakan buku, melakukan presentasi diskusi, atau menonton televisi merupakan contoh komunikasi verbal.

### 2.3.2 Unsur-Unsur Komunikasi Verbal

Hardjana (2007) mendefinisikan unsur- unsur penting dalam komunikasi verbal yaitu:

#### 1. Bahasa

Pada dasarnya bahasa adalah suatu sistem lambang yang memungkinkan orang berbagi makna. Dalam komunikasi verbal, lambang bahasa yang digunakan adalah bahasa verbal entah lisan, tertulis pada kertas, ataupun elektronik. Bahasa suatu bangsa atau suku berasal dari interaksi dan hubungan antara warganya satu sama lain. Bahasa yang memiliki fungsi, namun sekurang-kurangnya ada tiga fungsi yang erat hubungannya dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Ketiga fungsi itu adalah:

- a. Mempelajari tentang dunia sekeliling kita.
- b. Membina hubungan yang baik diantara sesama manusia.
- c. Menciptakan ikatan-ikatan dalam kehidupan manusia.

#### 2. Kata

Lambang yang mewakili hal, entah orang, barang, kejadian, atau keadaan. Jadi, kata itu bukan orang, barang, kejadian, atau keadaan sendiri. Makna kata tidak ada pada pikiran orang. Tidak ada hubungan langsung antara kata dan hal yang berhubungan langsung hanyalah kata dan pikiran orang

### 2.3.3 Indikator Komunikasi Verbal

Hidayat (2012) menyebutkan beberapa indikator dalam komunikasi verbal antara lain:

1. *Vocabulary* (perbendaharaan kata), komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti. Oleh karena itu, olah kata menjadi penting dalam berkomunikasi.
2. *Racing* (kecepatan), komunikasi akan lebih efektif dan sukses apabila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat.
3. Intonasi suara, akan memengaruhi arti pesan secara dramatik sehingga pesan akan menjadi lain artinya bila diucapkan dengan intonasi suara yang berbeda. Intonasi suara yang tidak proporsional merupakan hambatan dalam berkomunikasi.
4. *Humor* dapat meningkatkan kehidupan yang bahagia, memberikan catatan bahwa dengan tertawa dapat membantu menghilangkan stress saat bekerja. Tertawa mempunyai hubungan fisik dan psikis.
5. Singkat dan jelas, komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti.
6. *Timing* (waktu yang tepat), adalah hal kritis yang perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan.

## **2.4 Kompensasi Finansial**

### **2.4.1 Pengertian Kompensasi Finansial**

Menurut Hasibuan (2016) mendefinisikan, “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Sedangkan, menurut Veithzal (2014) menjelaskan bahwa, “Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Selanjutnya Bangun (2012), menyatakan jika kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda-beda masing-masing karyawannya.

Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang paling banyak dipertimbangkan oleh karyawan dalam memilih sebuah pekerjaan. Apabila kompensasi finansial yang berupa gaji, bonus, dan tunjangan yang diterima ternyata tidak sesuai dengan harapan, maka hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri karyawan. Salah satu hal yang mungkin terjadi adalah menurunnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan tersebut, karyawan menjadi malas melakukan pekerjaan, sering ijin atau bahkan keluar dari perusahaan untuk menjadi pekerjaan yang memenuhi harapannya (Syah, 2013).

## 2.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi Finansial

Menurut Nawawi, (2008) membagi jenis-jenis kompensasi finansial sebagai berikut:

### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi atau perusahaan.

### 3. Insentif

Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

### **2.4.3 Indikator Kompensasi Finansial**

Menurut Noe dalam Aulia dan Troena (2013) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial, yaitu:

1. Upah dan gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

2. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

3. Tunjangan

Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

### **2.5 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis diantaranya dibawah ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Shinta Wahyu Hati dan Indira Brahmana (2016) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja

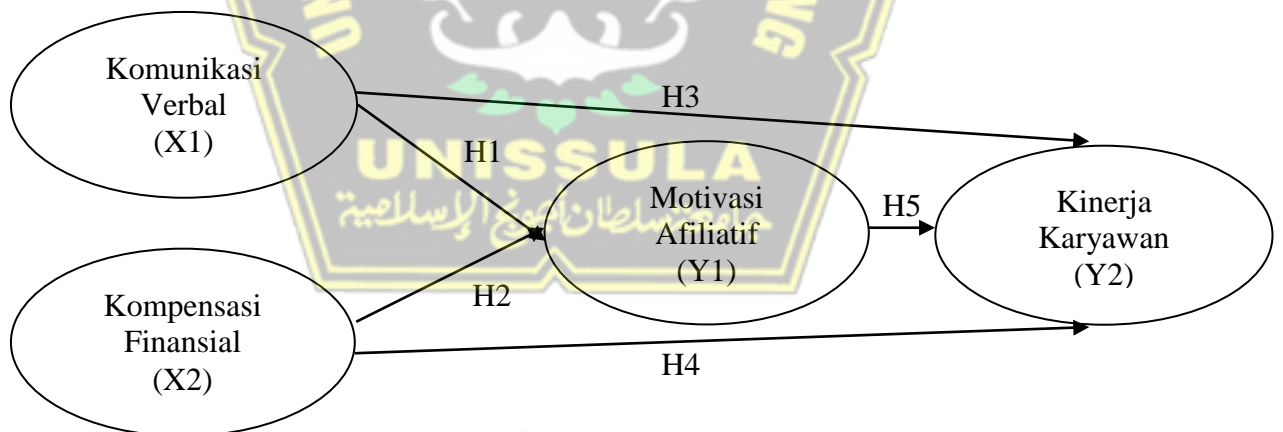
Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pusat PT. Citra Buana Prakarsa”. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, serta kompensasi finansial dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Lailis Sya'idah (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Komunikasi Verbal dan Komunikasi Nonverbal terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Cabang Kota Kediri”. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi dan komunikasi verbal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Joseph N. Schuder dan Patricia J. Guinan (2015) dengan judul “*Communication Competencies as Discriminators of Superiors' Ratings of Employee Performance*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa komunikasi verbal dan non verbal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Ana Semren (2017) dengan judul “*The relationship between organizational communication and motivation of employees*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa komunikasi organisasi salah satunya adalah komunikasi verbal berpengaruh signifikan terhadap motivasi afiliasi.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Tria Meisya Aziti (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X”. Hasil penelitian menyatakan bahwa

amotivasi kekuasaan mempunyai hasil positif dan signifikan, motivasi afiliasi mempunyai hasil positif dan signifikan tetapi motivasi berprestasi tidak signifikan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizal, dkk (2014) dengan judul “*Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi dengan indikator gaji, insentif dan tunjangan akan berperan penting untuk ditingkatkan motivasi pegawai. Hal ini tercermin dari kebutuhan pencapaian dan afiliasi, artinya kompensasi secara finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi afiliasi.

## 2.6 Kerangka Berpikir



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

## **2.7 Pengembangan Hipotesis**

### **2.7.1 Hubungan Komunikasi Verbal terhadap Motivasi Afiliatif**

Kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan untuk berteman, bersosialisasi, bertegur sapa bergabung hidup bersama dengan orang lain, bekerjasama dan bercakap-cakap dengan orang lain, serta untuk mendapatkan afeksi dari orang lain. Murray berpendapat bahwa motif afiliasi merupakan salah satu motif sosial yang sering diartikan sebagai kebutuhan untuk bersama dengan orang lain. Mclelland dalam Pribadi, dkk., (2011) juga menyatakan bahwa setiap orang suka berhubungan dengan orang lain dan beberapa dari mereka mempunyai derajat yang lebih tinggi sehingga orang-orang menyukai interaksi tersebut.

Komunikasi sangat penting dalam membangun motivasi afiliatif, salah satunya komunikasi verbal. Pentingnya Berkomunikasi dengan orang lain supaya terbangun kerjasama yang baik, komunikasi terbangun apa bila orang lain merasa nyaman terhadap kita, untuk itu salah satu sikap kita yang tepat untuk orang-orang yang baru kita kenl adalah sikap rendah hati dan suka menolong. Penelitian yang dilakukan Ana Semren (2017) secara tidak langsung menyatakan jika komunikasi organisasi salah satunya adalah komunikasi verbal berpengaruh signifikan terhadap motivasi afiliasi. Berdasarkan uraian tersebut maka dugaan hipotesis dalam penelitian ini adalah

H1 = komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif



### **2.7.2 Hubungan Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Afiliatif**

Motivasi afiliasi adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorang pun manusia ingin hidup menyendiri di tempat terpencil karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi afiliasi adalah faktor kompensasi finansial yang mencakup upah, gaji, imbalan/balas jasa, kebijakan manajemen dan aturan administrasi pengupahan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizal, dkk (2014) kompensasi dengan indikator gaji, insentif dan tunjangan akan berperan penting untuk ditingkatkan motivasi pegawai. Hal ini tercermin dari kebutuhan pencapaian dan afiliasi, artinya kompensasi secara finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi afiliasi. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan pada karyawan maka semakin tinggi motivasi karyawan untuk lebih dekat dengan karyawan lainnya. Berdasarkan uraian tersebut maka dugaan hipotesis dalam penelitian ini adalah H2 = kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif

### **2.7.3 Hubungan Komunikasi Verbal terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi verbal merupakan suatu bentuk komunikasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan cara tertulis maupun dengan cara lisan. Dalam komunikasi verbal, struktur pesan teratur dan

terorganisir dengan baik, sehingga tujuan penyampaian pesan dapat tercapai dengan baik. Dengan melalui komunikasi lisan dan tertulis, diharapkan orang dapat memahami apa yang disampaikan oleh pengirim dengan baik. Sedangkan penyampaian pesan secara lisan maupun tertulis memiliki harapan bahwa orang akan membaca atau mendengar apa yang dikatakan dengan baik dan benar (Purwanto, 2011).

Dengan adanya komunikasi verbal yang baik maka tidak akan terjadi kesalah pahaman diantara rekan kerja dan komunikasipun menjadi lancar, sehingga tercipta hubungan yang harmonis. Dengan hubungan yang baik antar karyawan maka kinerja dapat meningkat. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang pernah dilakukan oleh Sya'idah (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi komunikasi verbal yang dibangun dengan baik maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dugaan hipotesis dalam penelitian ini adalah

H3 = komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **2.7.4 Hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

Kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya. Insentif merupakan salah satu cara untuk memotivasi (merangsang) bahwa dengan memberikan

hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar (Brantas, 2009). Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Kompensasi finansial ini meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga seharusnya cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hati dan Brahmana (2016) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan perusahaan maka semakin meningkat kinerja karyawannya. Berdasarkan uraian tersebut maka dugaan hipotesis dalam penelitian ini adalah

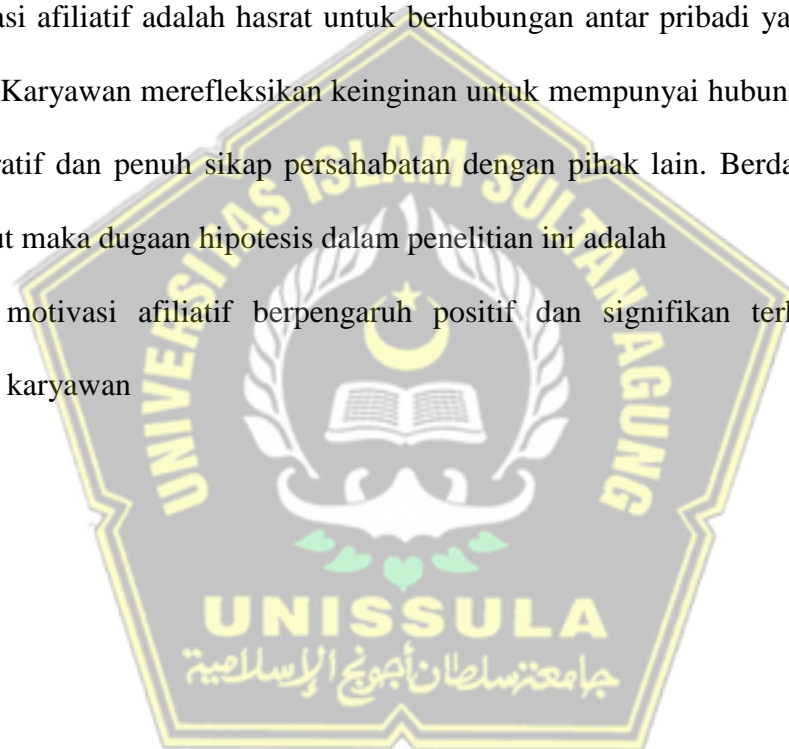
H4 = kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **2.7.5 Hubungan Motivasi Afiliatif terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi timbul karena adanya motif, setiap karyawan akan memiliki motivasi dari motif yang berbeda untuk itu pihak perusahaan agar mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari motif yang berbeda-beda tersebut secara maksimal karena motivasi yang tinggi akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (Steinmann, et al., 2015).

Motivasi afiliatif adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Aziti (2019) yang menyatakan bahwa motivasi afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi afiliatif adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Karyawan merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Berdasarkan uraian tersebut maka dugaan hipotesis dalam penelitian ini adalah

H5 = motivasi afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Menurut Sugiyono (2014), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.3 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan lapangan

Gombel Golf Semarang yang bekerja di lapangan dengan jumlah sebanyak 120 orang.

### 3.3.4 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang ada pada populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili) (Sugiyono, 2011).

Sampel tersebut didapat dengan menggunakan rumus slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{120}{1 + 120(0,05)^2}$$

$$n = \frac{120}{1,3}$$

n = 92,31 dibulatkan menjadi 100 sampel

Keterangan:

N : Ukuran Populasi

n : Ukuran Sampel

e : Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di tolelir yaitu 5 %

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah (*purposive sampling*) adalah teknik penentuan sampel dengan berdasarkan kriteria-kriteria atau pertimbangan tertentu. Adapun kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja lebih dari 1 tahun.

### **3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Sumber data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data diambil melalui angket atau kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah-majalah, laporan instansi UNISSULA maupun dari literatur-literatur yang ada meliputi: struktur organisasi, dan deskripsi jabatan dan lain-lain.

### 3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari subjek atau objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui angket atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian yaitu pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan melalui studi pustaka. Studi pustaka adalah proses pengumpulan data untuk menunjang keabsahan penelitian, berupa studi tentang buku-buku materi tentang manajemen sumber daya manusia.



### 3.4 Variabel dan Indikator

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Komunikasi Verbal (X1)	Komunikasi verbal adalah komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan kata-kata, entah lisan maupun tulisan yang menyatakan perasaan atau pikiran secara langsung ataupun tidak kepada orang lain.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vocabulary</i> (perbendaharaan kata)</li> <li>2. <i>Racing</i> (kecepatan)</li> <li>3. Intonasi suara</li> <li>4. <i>Humor</i></li> <li>5. Singkat dan jelas</li> <li>6. <i>Timing</i> (waktu yang tepat)</li> </ol>	Dengan Skala Likert 1= Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5=Sangat Setuju
2	Kompensasi Finansial (X2)	Kompensasi finansial adalah kompensasi berupa uang yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa yang sudah dikerjakan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> </ol>	Dengan Skala Likert 1= Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5=Sangat Setuju
3	Motivasi Afiliatif (Y1)	Motivasi berafiliasi adalah dorongan, hasrat, keinginan yang berasal dari dalam diri dengan melakukan pengembangan dalam memelihara hubungan yang positif dan berafeksi dengan orang lain, tujuan untuk disukai dan diterima.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji dapat memotivasi karyawan.</li> <li>2. Lingkungan kerja yang baik.</li> <li>3. Pengembangan kemampuan.</li> <li>4. Adanya komunikasi yang baik.</li> <li>5. Semakin besar kedudukan semakin besar tanggung jawab.</li> <li>6. Kondisi kerja yang baik.</li> </ol>	Dengan Skala Likert 1= Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5=Sangat Setuju
4	Kinerja Karyawan (Y2)	Kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratanpersyaratan pekerjaan, dimana suatu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Keterampilan pemecahan masalah</li> </ol>	Dengan Skala Likert 1= Sangat tidak setuju

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
		target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan.	3. Keterampilan perencanaan 4. kerja sama 5. pembelajaran diri	2 = Tidak setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5=Sangat Setuju

Sumber : Kompilasi Referensi, 2020

### 3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

#### 3.5.1 Uji Instrumen Data

##### 3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Validitas kuesioner pada penelitian ini diuji dengan menggunakan Rumus Koefisien Product Moment Pearson. Perhitungan ini dilakukan melalui program SPSS (*Statistic Package for Social Science* versi 20.0) (Ghozali, 2011). Penentuan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, dilakukan dengan tabel r product moment. Dengan kriteria dimana  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

### 3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan *reliable*, apabila (Ghozali, 2011) : Hasil  $\alpha > 0,60 = \text{reliable}$  dan hasil  $\alpha < 0,60$  tidak *reliable*.

### 3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang dipergunakan dalam penelitian. Hal tersebut dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Model analisis regresi penelitian ini mensyaratkan uji asumsi terhadap data yang meliputi:

#### 3.5.2.1 Uji Normalitas Data

Salah satu asumsi model regresi adalah residual mempunyai distribusi normal. Konsekuensinya jika model tidak mempunyai residual yang berdistribusi normal yaitu uji t yang digunakan untuk melihat signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak bisa diaplikasikan jika model tidak mempunyai distribusi residual yang normal. Deteksi normalitas suatu model dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: (1) cara grafis dengan menggunakan

grafik Normal P-P Plot; (2) Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S); dan (3) Uji Jarque-Berra (J-B).

Dalam penelitian ini akan digunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) karena lebih representatif. Kriteria uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) adalah sebagai berikut:

- Jika  $p_{\text{value}} (\text{Asymp.Sig.}) > 0,05$ , maka model atau variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi normal.
- Jika  $p_{\text{value}} (\text{Asymp.Sig.}) < 0,05$ , maka model atau variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi tidak normal.

### 3.5.2.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independent (Ghozali, 2011). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Uji multikolinearitas pada penelitian dilakukan dengan matriks korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*-nya.

Apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas. Kemudian apabila nilai VIF berada di bawah 10 dan nilai *Tolerance* mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2011).

### 3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi.

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji-Glejser yaitu dengan mengregresikan masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual. Jika nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual (*error*) ada yang signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen) (Gujarati, 2009).

Selain itu, dengan menggunakan software IBM SPSS Statistics 19, heteroskedastisitas juga bisa dilihat dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SDRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika tidak membentuk pola tertentu yang teratur, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel X (sebagai variabel independen) terhadap Y (sebagai variabel dependen), dengan menggunakan rumus statistik sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan :

Y<sub>1</sub> : motivasi afiliatif

Y<sub>2</sub> : kinerja karyawan

X<sub>1</sub> : Komunikasi verbal

X<sub>2</sub> : Kompensasi finansial

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> : koefisien regresi

a : konstanta

e : kesalahan pengganggu

### 3.5.4 Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (*Sobel test*). Dalam uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu komitmen organisasional. Menurut Baron dan Kenny (dalam Ghazali, 2011) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M. Pendekatan alternative untuk menguji signifikansi mediasi dengan menggunakan teknik *bootstrapping*, jika hasil *bootstrapping* menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka terjadi hubungan mediasi (Ghozali, 2011).

### **3.5.5 Goodness of Fit (Uji Kelayakan Model)**

#### **3.5.5.1 Uji Simultan (Uji F)**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hipotesis satu ( $H_a$ ) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol. Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini menunjukkan apakah variabel independen yang terdiri dari variabel komunikasi verbal dan kompensasi finansial untuk menjelaskan variabel dependennya, yaitu kinerja karyawan dan variabel intervening yaitu motivasi afiliatif. Adapun kriteria pengujian uji F adalah dengan membandingkan nilai Fhitung dengan F tabel Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima. Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak.

#### **3.5.5.2 Koefisien Determinasi**

Dalam mencari seberapa besar nilai komunikasi verbal ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial ( $X_2$ ) sebagai variabel independen yang dapat mempengaruhi

kinerja karyawan (Y2) dan motivasi afiliatif (Y1), digunakan rumus koefisien determinasi.

Koefisien determinasi dihitung dengan rumus :

$$R = r^2 \times 100\%$$

Koefisien determinasi (R) dihitung dari kuadrat korelasi ( $r^2$ ) kemudian dikalikan 100%. Sehingga hasilnya dapat diketahui berapa persentase pengaruh komunikasi verbal (X1) dan kompensasi finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) dan motivasi afiliatif (Y1).

### 3.5.5.3 Uji Hipotesis

Uji statistik t (uji t) pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta \leq 0$  (artinya variabel independen tidak berpengaruh positif terhadap variabel dependen).

$H_a : \beta > 0$  (artinya variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen).

Derajat kepercayaan yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan ditentukan sebagai berikut:

- a) Jika  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $p\text{-value} \geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya, variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai variabel intervening pada karyawan Gombel Golf Semarang sehingga responden penelitian ini diambil dari para karyawan di perusahaan tersebut. Dalam mendapatkan jawaban dari responden penelitian maka dilakukan penyebaran sebanyak 100 kuesioner kepada para karyawan lapangan Gombel Golf Semarang. Agar bisa mendapatkan gambaran umum responden maka dilakukan analisa deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja.

##### 4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil penyebaran kuesioner maka didapat jumlah responden laki-laki dan perempuan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	23	23%
2	Perempuan	77	77%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas, jumlah responden karyawan lapangan perempuan di Gombel Golf Semarang lebih besar dibanding karyawan laki-laki. Karyawan perempuan berjumlah 77 orang (77%) dan laki-laki 23 orang (23%).

Meskipun jumlah karyawan perempuan lebih dominan, namun tidak menimbulkan bias gender, mengingat tugas karyawan secara fisik maupun psikis dapat dikerjakan baik oleh laki-laki maupun perempuan. Namun, perbedaan jenis kelamin bisa menimbulkan pendapat atau sudut pandang yang berbeda dalam menilai kinerjanya.

#### 4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Dari hasil penyebaran kuesioner maka didapat jumlah responden berdasarkan umur sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 25 tahun	39	39%
2	26 – 30 tahun	27	27%
3	31 – 35 tahun	28	28%
4	> 35 tahun	6	6%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Umur responden dapat dikelompokkan seperti pada tabel 4.2 dan dari hasil pengelompokkan terlihat kelompok terbesar responden adalah yang berumur 21 – 25 tahun sebanyak 39 orang (39%), kelompok umur 31 – 35 tahun sebanyak 28 orang (28%), kelompok umur 26 – 30 tahun sebanyak 27 orang (27%) dan kelompok umur diatas 35 tahun sebanyak 6 orang (6%). Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan Gombel Golf Semarang adalah dalam umur produktif.

#### 4.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Responden**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA	70	70%
2	Diploma	13	13%
3	Sarjana	17	17%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Latar belakang pendidikan responden dimulai dari setara SMA sampai Sarjana. Jumlah responden yang berpendidikan SMA adalah yang paling banyak 70 orang (70%), lalu yang berpendidikan Sarjana sebanyak 17 orang (17%), dan berpendidikan Diploma sebanyak 13 orang (13%). Tingkat pendidikan yang ditempuh seseorang menunjukkan tingkat pengetahuan dan wawasan yang dimiliki, yang akan berpengaruh pada prestasi karyawan dalam menentukan kinerja karyawan di Gombel Golf Semarang.

#### 4.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden yang dijelaskan pada di bawah ini:

**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1 – 5 tahun	69	69%
2	6 – 10 tahun	31	31%
Jumlah		43	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas, jumlah responden yang masuk dalam kategori masa kerja selama 1 – 5 tahun sebanyak 69 orang (69%), sedangkan yang bekerja selama 6 – 10 tahun sebanyak 31 responden (31%). Karyawan paling banyak masih bekerja selama 1 – 5 tahun. Masa kerja atau lamanya karyawan bekerja ditempat tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan tentang jawaban responden terhadap pernyataan mengenai variabel komunikasi verbal (X1), kompensasi finansial (X2), motivasi afiliatif (Y1), dan kinerja karyawan (Y2) yang diajukan dalam kuesioner. Analisa deskripsi dilakukan menggunakan frekuensi dari hasil jawaban responden dari masing-masing variabel, kemudian dicari nilai rata-ratanya dan kemudian dilakukan penilaian hasil nilai rentang skala berikut:

1. Kategori sangat setuju diberi skor 5
2. Kategori setuju diberi skor 4
3. Kategori netral diberi skor 3
4. Kategori tidak setuju diberi skor 2
5. Kategori sangat tidak setuju diberi skor 1

Skala ordinal tersebut dijabarkan ke dalam rentang skala (RS) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyaknya kelas}}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5}$$

Standar untuk 5 kategori kelas adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = sangat rendah

1,81 – 2,60 = rendah

2,61 – 3,40 = sedang

3,41 – 4,20 = tinggi

4,21 – 5,00 = sangat tinggi

#### 4.2.1. Variabel Komunikasi Verbal

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel komunikasi verbal adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komunikasi Verbal (X1)**

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	N	S	SS			
1	X <sub>1.1</sub>	Frekuensi	0	6	33	43	18	100	3.73	Tinggi
		F x S	0	12	99	172	90	373		
2	X <sub>1.2</sub>	Frekuensi	0	10	31	46	13	100	3.62	Tinggi
		F x S	0	20	93	184	65	362		
3	X <sub>1.3</sub>	Frekuensi	0	11	23	47	19	100	3.74	Tinggi
		F x S	0	22	69	188	95	374		
4	X <sub>1.4</sub>	Frekuensi	0	10	27	41	22	100	3.75	Tinggi
		F x S	0	20	81	164	110	375		
5	X <sub>1.5</sub>	Frekuensi	0	10	26	39	25	100	3.79	Tinggi
		F x S	0	20	78	156	125	379		
6	X <sub>1.6</sub>	Frekuensi	0	7	25	42	26	100	3.87	Tinggi
		F x S	0	14	75	168	130	387		
Rata-rata								3.75	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting komunikasi verbal sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel komunikasi verbal menunjukkan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar

3,75. Artinya bahwa komunikasi verbal disampaikan baik karyawan lain ataupun atasan sudah terlihat baik sehingga karyawan merasa nyaman dalam untuk bekerja, yang pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat.

#### 4.2.2. Variabel Kompensasi Finansial

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kompensasi Finansial (X2)**

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
			STS	TS	N	S	SS			
1	X <sub>2.1</sub>	Frekuensi	0	7	24	43	26	100	3.88	Tinggi
		F x S	0	14	72	172	130	388		
2	X <sub>2.2</sub>	Frekuensi	0	8	25	50	17	100	3.76	Tinggi
		F x S	0	16	75	200	85	376		
3	X <sub>2.3</sub>	Frekuensi	0	5	31	48	16	100	3.75	Tinggi
		F x S	0	10	93	192	80	375		
Rata-rata								3,80	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting kompensasi finansial sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi afiliatif dan kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel komunikasi verbal menunjukkan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,80. Artinya bahwa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan untuk karyawan berupa gaji atau upah dan insentif atau bonus sudah baik, artinya hal tersebut dapat meningkatkan motivasi afiliatif dan kinerja karyawan.

#### 4.2.3. Variabel Motivasi Afiliatif

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel motivasi afiliatif adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Afiliatif (Y1)**

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	N	S	SS			
1	Y <sub>1.1</sub>	Frekuensi	0	10	22	46	22	100	3.8	Tinggi
		F x S	0	20	66	184	110	380		
2	Y <sub>1.2</sub>	Frekuensi	0	8	23	44	25	100	3.86	Tinggi
		F x S	0	16	69	176	125	386		
3	Y <sub>1.3</sub>	Frekuensi	0	6	18	48	28	100	3.98	Tinggi
		F x S	0	12	54	192	140	398		
4	Y <sub>1.4</sub>	Frekuensi	0	9	29	47	15	100	3.68	Tinggi
		F x S	0	18	87	188	75	368		
5	Y <sub>1.5</sub>	Frekuensi	0	9	21	54	16	100	3.77	Tinggi
		F x S	0	18	63	216	80	377		
6	Y <sub>1.6</sub>	Frekuensi	0	6	24	45	25	100	3.89	Tinggi
		F x S	0	12	72	180	125	389		
Rata-rata								3.83	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting motivasi afiliatif sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel komunikasi verbal menunjukkan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,83. Artinya bahwa motivasi afiliatif yang dimiliki karyawan cukup baik, artinya karyawan berani mengambil resiko untuk meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan dirinya. Hal tersebut jelas akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

#### 4.2.4. Variabel Kinerja Karyawan

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan (Y2)**

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	N	S	SS			
1	Y <sub>2.1</sub>	Frekuensi	0	10	22	49	19	100	3.77	Tinggi
		F x S	0	20	66	196	95	377		
2	Y <sub>2.2</sub>	Frekuensi	0	8	28	42	22	100	3.78	Tinggi
		F x S	0	16	84	168	110	378		
3	Y <sub>2.3</sub>	Frekuensi	0	6	23	46	25	100	3.9	Tinggi
		F x S	0	12	69	184	125	390		
4	Y <sub>2.4</sub>	Frekuensi	0	9	32	45	14	100	3.64	Tinggi
		F x S	0	18	96	180	70	364		
5	Y <sub>2.5</sub>	Frekuensi	0	4	32	48	16	100	3.76	Tinggi
		F x S	0	8	96	192	80	376		
Rata-rata								3.77	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang pentingnya kinerja karyawan untuk tujuan perusahaan. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,77. Artinya bahwa kinerja karyawan sudah baik karena karyawan memiliki keinginan sendiri untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja.

### 4.3. Uji Instrumen Data

#### 4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa jauh kemampuan kuesioner untuk mengukur dengan baik variabel yang diteliti, butir pernyataan



dalam kuesioner yang tidak valid tidak dapat digunakan untuk penelitian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, jika nilai r hitung > nilai r tabel maka item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Nilai r tabel diperoleh dengan menggunakan nilai derajat bebas. Nilai df adalah sebagai berikut:

$$df = n - 2$$

dimana: n = banyaknya sampel

Maka, diketahui  $df = 100 - 2 = 98$ . Maka untuk  $df = 98$ , nilai r tabel adalah 0,196. Nilai r hitung diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak SPSS yang ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	Keterangan
Komunikasi verbal (X1)	X1.1	0,383	Valid
	X1.2	0,659	Valid
	X1.3	0,795	Valid
	X1.4	0,810	Valid
	X1.5	0,724	Valid
	X1.6	0,703	Valid
Kompensasi finansial (X2)	X2.1	0,841	Valid
	X2.2	0,768	Valid
	X2.3	0,696	Valid
Motivasi afiliatif (Y1)	Y1.1	0,669	Valid
	Y1.2	0,822	Valid
	Y1.3	0,866	Valid
	Y1.4	0,549	Valid
	Y1.5	0,571	Valid
	Y1.6	0,819	Valid
Kinerja karyawan (Y2)	Y2.1	0,654	Valid
	Y2.2	0,813	Valid
	Y2.3	0,835	Valid
	Y2.4	0,621	Valid
	Y2.5	0,622	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel hasil uji validitas diketahui bahwa pada tiap butir pernyataan dalam kuesioner memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$  0,196) sehingga disimpulkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui seberapa konsisten jawaban responden terhadap alat ukur yang digunakan yaitu kuesioner. Kuesioner dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar sama dengan 0,6 Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Komunikasi verbal	0,771	Reliabel
Kompensasi finansial	0,657	Reliabel
Motivasi afilatif	0,811	Reliabel
Kinerja karyawan	0,755	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,6 sehingga pernyataan dalam kuesioner dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian.

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui normal atau tidaknya model regresi berganda dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai

signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,05$  maka asumsi normalitas terpenuhi. Adapun Uji Normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		komunikasi verbal	kompensasi finansial	motivasi afiliatif	kinerja karyawan
N		100	100	100	100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	22.50	11.39	22.98	18.85
	Std. Deviation	3.620	1.922	3.690	2.993
Most Extreme Differences	Absolute	.095	.130	.090	.098
	Positive	.095	.090	.057	.080
	Negative	-.071	-.130	-.090	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.949	1.296	.897	.982
Asymp. Sig. (2-tailed)		.328	.069	.397	.289

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pada tabel 4.11, uji Kolomorov Smirnov menunjukkan bahwa residual data yang didapat tersebut mengikuti distribusi normal, berdasarkan hasil output menunjukkan nilai signifikan Kolmogorov-Smirnov pada tiap variabel  $> 0,05$ . Dengan demikian, residual data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.4.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada kolerasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas. Gejala multikolinieritas dapat dikoreksi dengan menggunakan nilai *Tolerance* dan *VIF* (*Variance Inflation Factor*), apabila nilai *VIF*  $< 10$  (kurang dari 10) dan nilai *tolerance*-nya  $> 0,1$ , maka tidak terjadi multikolinieritas. Dari perhitungan regresi, maka akan diperoleh nilai *VIF* dan *Tolerance* sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Multikolonieritas Model 1**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 komunikasi verbal	.622	1.608
kompensasi finansial	.622	1.608

a. Dependent Variable: motivasi afiliatif

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolonieritas Model 2**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 komunikasi verbal	.277	3.612
kompensasi finansial	.371	2.696

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

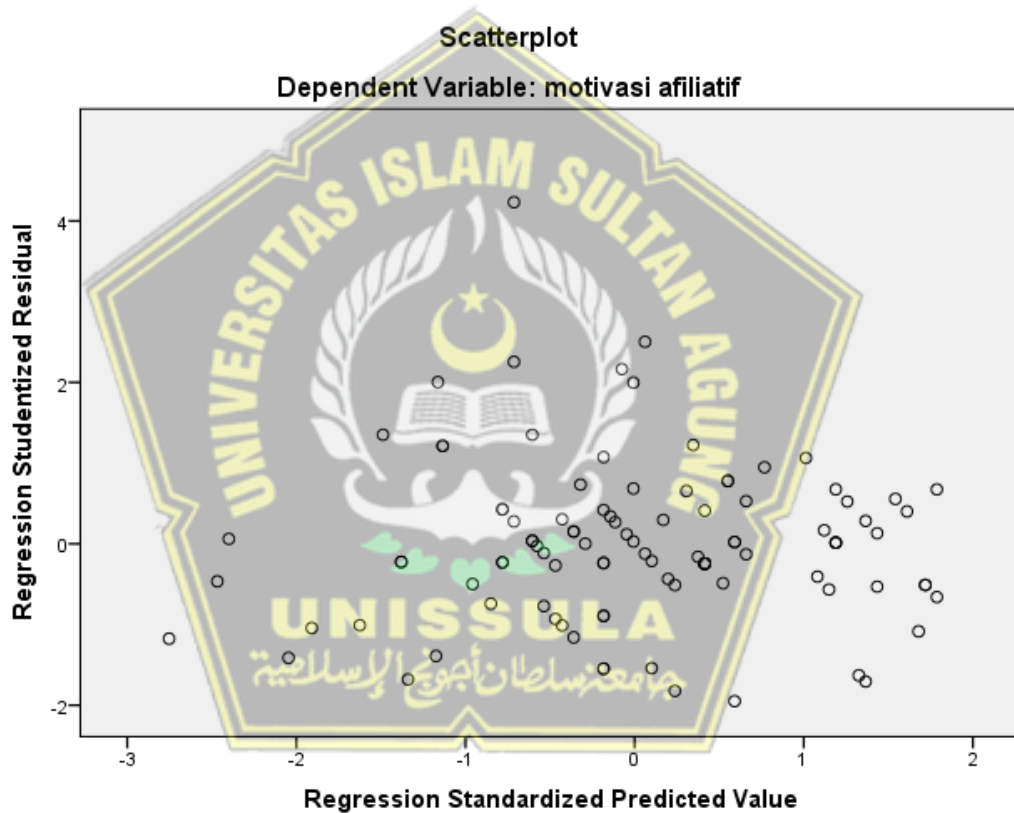
Pada tabel diatas terlihat nilai *tolerance* semua variabel lebih dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi ini bebas dari masalah multikolonieritas.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka terjadi homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

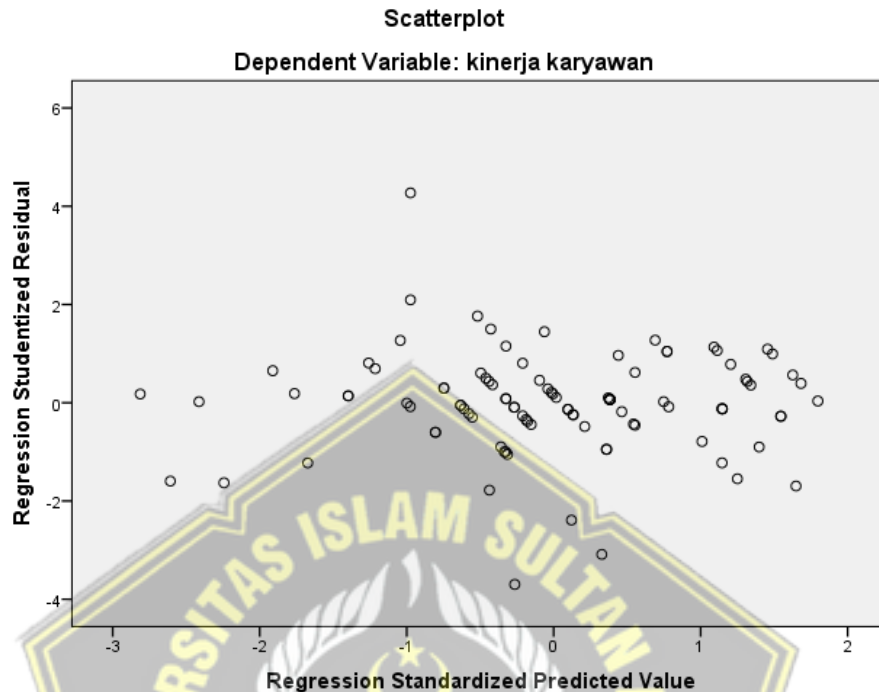
Uji pengamatan *scatterplot* merupakan teknik pengamatan terhadap sebaran plot dari regresi. Deteksi heterokedastisitas ditentukan dari pola grafik yang terbentuk. Apabila tidak ada pola yang jelas dengan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan ada pada area sebelah kanan dan kiri titik 0 pada sumbu X, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1**



Sumber: Data primer yang diolah, 2021

**Gambar 4.2**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2**



Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Grafik *scatterplots* pada kedua Gambar diatas memperlihatkan bahwa titik- titik pada grafik tidak bisa membentuk pola tertentu yang jelas, dimana titik- titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan juga pada area kiri dan kanan angka 0 pada sumbu X, sehingga grafik tersebut tidak bisa dibaca dengan jelas. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **4.5. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

Persamaan Regresi I :

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Persamaan Regresi II :

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

- $Y_1$  : Motivasi afiliatif  
 $Y_2$  : Kinerja Karyawan  
 $X_1$  : Komunikasi Verbal  
 $X_2$  : Kompensasi Finansial  
 $\alpha$  : Konstanta  
 $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_i$  : koefisien variabel  $X_1, X_2$   
 $e_1, e_2$  : residual (*error*)

. Hasil analisis regresi berganda persamaan 1 dan persamaan 2 dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Regresi	Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup> Square	Uji F		Uji t		Keterangan
		F Hitung	Sig	B	Sig	
Model 1						
Komunikasi Verbal	0,827	238,028	0,000	0,582	0,000	H1 diterima
Kompensasi Finansial				0,429	0,000	H2 diterima
Model 2						
Komunikasi Verbal	0,902	304,106	0,000	0,391	0,000	H3 diterima
Kompensasi Finansial				0,459	0,000	H4 diterima
Motivasi Afiliatif				0,202	0,010	H5 diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

#### 4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS (Ghozali, 2011) maka diperoleh hasil regresi antara variabel komunikasi verbal ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial ( $X_2$ ) terhadap motivasi afiliatif ( $Y_1$ ). Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,237 + 0,582 X_1 + 0,429 X_2 + \varepsilon$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi kedua variabel bebas (komunikasi verbal dan kompensasi finansial) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel mediasi (motivasi afiliatif). Semakin tinggi nilai komunikasi verbal dan kompensasi finansial maka akan berakibat pada semakin besarnya motivasi afiliatif untuk meningkatkan kualitas kerjanya
- 2) Berdasarkan hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa faktor komunikasi verbal ( $b_1 = 0,582$ ) menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi afiliatif karyawan Gombel Golf Semarang.

#### 4.5.2. Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 2

Berdasarkan dari Tabel 4.14 hasil analisis dengan menggunakan program SPSS (Ghozali, 2011) maka diperoleh hasil regresi antara variabel komunikasi verbal ( $X_1$ ), kompensasi finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan mediasi variabel motivasi afiliatif ( $Y_1$ ) hasil persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = -0,330 + 0,391 X_1 + 0,459 X_2 + 0,202 Y_1 + \varepsilon$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :



1. Koefisien regresi variabel bebas (komunikasi verbal dan kompensasi finansial) dan variabel mediasi (motivasi afiliatif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Semakin tinggi nilai komunikasi verbal, kompensasi finansial, dan motivasi afiliatif maka akan meningkat pula kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil koefisien regresi yang didapat, menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial ( $b_2 = 0,459$ ) menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan Gombel Golf Semarang.

#### 4.6. Uji Sobel

Uji Sobel dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel motivasi afiliatif merupakan variabel intervening (mediasi) dari pengaruh variabel komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap variabel kinerja pada karyawan Gombel Golf Semarang. Hasil uji sobel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Sobel**

Uji Sobel	Sig	Keterangan
Pengaruh komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan melalui motivasi afiliatif	0,0000	Dapat Memediasi
Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi afiliatif	0,0000	Dapat Memediasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai signifikansi 0,0000 dan 0,0000 (lebih kecil dari 0,05) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi afiliatif dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

#### **4.7. Goodness of Fit (Uji Kelayakan Model)**

##### **4.7.1. Uji – F**

Uji – F dengan cara yang sama digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, dimana apabila nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 maka model yang digunakan fit atau baik.

##### **1. Model Regresi I**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 dengan demikian model regresi antara komunikasi verbal ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial ( $X_2$ ) terhadap motivasi afiliatif ( $Y_1$ ) dinyatakan fit atau layak. Komunikasi verbal ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap motivasi afiliatif ( $Y_1$ ).

##### **b. Model Regresi II**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 dengan demikian model regresi antara komunikasi verbal ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan mediasi variabel motivasi afiliatif ( $Y_1$ ) dinyatakan fit atau layak. Komunikasi verbal ( $X_1$ ), kompensasi finansial ( $X_2$ ), motivasi afiliatif ( $Y_1$ ) berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

#### 4.7.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat, dimana nilai *Adjusted R Square* yang mendekati satu maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

##### 1. Model Regresi I

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,827 artinya adalah variabel motivasi afiliatif dapat dijelaskan variabel komunikasi verbal dan kompensasi finansial sebesar 82,7%, sementara sisanya sebesar 17,3% (100%–82,7%) variabel motivasi afiliatif dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

##### 2. Model Regresi II

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,902 artinya adalah bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi verbal, kompensasi finansial, dan motivasi afiliatif sebesar 90,2%, sementara sisanya sebesar 9,8% (100% – 90,2%) variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.7.3. Uji Hipotesis

Pembuktian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan dilakukan dari hasil uji parsial dengan menggunakan uji – t. Uji – t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap

variabel dependen secara parsial, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi yang didapat melalui sig.  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, maka hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut.

### **1. Uji Hipotesis Komunikasi Verbal Terhadap Motivasi Afiliatif**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel komunikasi verbal sebesar  $0,000 < 0,05$  dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,582 sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 1.

### **2. Uji Hipotesis Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Afiliatif**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel kompensasi finansial sebesar  $0,000 < 0,05$  dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,429 sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 2.

### **3. Uji Hipotesis Komunikasi Verbal Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel komunikasi verbal sebesar  $0,000 < 0,05$  dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,391 sehingga dari hasil uji hipotesis ini

dapat disimpulkan bahwa komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 3.

#### **4. Uji Hipotesis Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel kompensasi finansial sebesar  $0,000 < 0,05$  dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,459 sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 4.

#### **5. Uji Hipotesis Motivasi Afiliatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel kompensasi finansial sebesar  $0,010 < 0,05$  dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,202 sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 5.

### **4.8. Pembahasan**

#### **4.8.1. Pengaruh Komunikasi Verbal Terhadap Motivasi Afiliatif**

Hipotesis 1 menyatakan “komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif.” Hasil pengujian regresi menunjukkan  $p_{value}$  (Sig.) =  $0,000 < 0,05$  maka hasil uji-t adalah “signifikan” dan “positif”, yang

berarti komunikasi verbal ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif ( $Y_1$ ).

Koefisien beta (koefisien regresi) variabel komunikasi verbal adalah 0,582 atau 58,2%. Koefisien regresi ini merepresentasikan kekuatan pengaruh variabel komunikasi verbal terhadap variabel motivasi afiliatif. Arti dari koefisien regresi 58,2% tersebut adalah: jika variabel bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan) dan variabel komunikasi verbal ditingkatkan sebesar 1% daripada sebelumnya, maka akan diikuti oleh kenaikan variabel motivasi afiliatif sebesar 58,2%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ana Semren (2017) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi salah satunya adalah komunikasi verbal berpengaruh signifikan terhadap motivasi afiliasi.

#### **4.8.2. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Afiliatif**

Hipotesis 2 menyatakan “kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif.” Hasil pengujian regresi menunjukkan  $p_{value}$  (Sig.) = 0,000 < 0,05 maka hasil uji-t adalah “signifikan” dan “positif”, yang berarti kompensasi finansial ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif ( $Y_1$ ).

Koefisien beta (koefisien regresi) variabel kompensasi finansial adalah 0,429 atau 42,9%. Koefisien regresi ini merepresentasikan kekuatan pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap variabel motivasi afiliatif. Arti dari koefisien regresi 42,9% tersebut adalah: jika variabel bebas yang lain dianggap

tetap (tidak ada perubahan) dan variabel kompensasi finansial ditingkatkan sebesar 1% daripada sebelumnya, maka akan diikuti oleh kenaikan variabel motivasi afiliatif sebesar 42,9%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rizal, dkk (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi dengan indikator gaji, insentif dan tunjangan akan berperan penting untuk ditingkatkan motivasi pegawai. Hal ini tercermin dari kebutuhan pencapaian dan afiliasi, artinya kompensasi secara finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi afiliasi.

#### **4.8.3. Pengaruh Komunikasi Verbal Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 3 menyatakan “komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.” Hasil pengujian regresi menunjukkan  $p_{\text{value}}$  (Sig.) = 0,000 < 0,05 maka hasil uji-t adalah “signifikan” dan “positif”, yang berarti komunikasi verbal ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

Koefisien beta (koefisien regresi) variabel komunikasi verbal adalah 0,391 atau 39,1%. Koefisien regresi ini merepresentasikan kekuatan pengaruh variabel komunikasi verbal terhadap variabel kinerja karyawan. Arti dari koefisien regresi 39,1% tersebut adalah: jika variabel bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan) dan variabel komunikasi verbal ditingkatkan sebesar 1% daripada sebelumnya, maka akan diikuti oleh kenaikan variabel kinerja karyawan sebesar 39,1%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sya'idah (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.8.4. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 4 menyatakan “kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.” Hasil pengujian regresi menunjukkan  $p_{value}$  (Sig.) = 0,000 < 0,05 maka hasil uji-t adalah “signifikan” dan “positif”, yang berarti kompensasi finansial ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

Koefisien beta (koefisien regresi) variabel kompensasi finansial adalah 0,459 atau 45,9%. Koefisien regresi ini merepresentasikan kekuatan pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap variabel kinerja karyawan. Arti dari koefisien regresi 45,9% tersebut adalah: jika variabel bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan) dan variabel kompensasi finansial ditingkatkan sebesar 1% daripada sebelumnya, maka akan diikuti oleh kenaikan variabel kinerja karyawan sebesar 45,9%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hati dan Brahmana (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



#### **4.8.5. Pengaruh Motivasi Afiliatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 5 menyatakan “motivasi afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.” Hasil pengujian regresi menunjukkan  $p_{value}$  (Sig.) = 0,010 < 0,05 maka hasil uji-t adalah “signifikan” dan “positif”, yang berarti motivasi afiliatif ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

Koefisien beta (koefisien regresi) variabel motivasi afiliatif adalah 0,202 atau 20,2%. Koefisien regresi ini merepresentasikan kekuatan pengaruh variabel motivasi afiliatif terhadap variabel kinerja karyawan. Arti dari koefisien regresi 20,2% tersebut adalah: jika variabel bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan) dan variabel motivasi afiliatif ditingkatkan sebesar 1% daripada sebelumnya, maka akan diikuti oleh kenaikan variabel kinerja karyawan sebesar 20,2%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aziti (2019) yang menyatakan bahwa motivasi afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

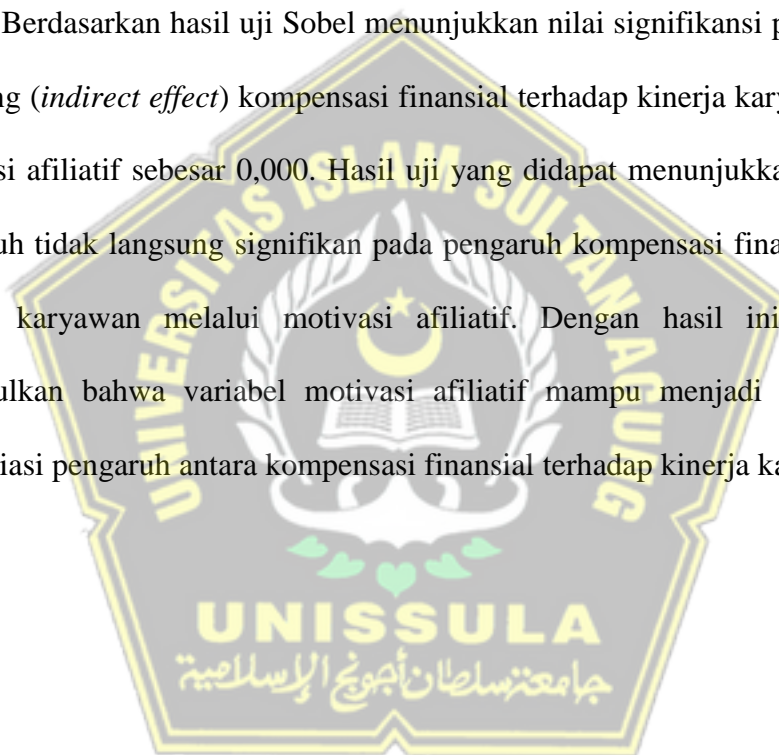
#### **4.8.6. Pengaruh Komunikasi Verbal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji Sobel menunjukkan nilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan melalui motivasi afiliatif sebesar 0,000. Hasil uji yang didapat menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung signifikan pada pengaruh komunikasi verbal terhadap

kinerja karyawan melalui motivasi afiliatif. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi afiliatif mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan.

#### **4.8.7. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Afiliatif Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji Sobel menunjukkan nilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi afiliatif sebesar 0,000. Hasil uji yang didapat menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung signifikan pada pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi afiliatif. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi afiliatif mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan-temuan yang diperoleh untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif, semakin meningkat komunikasi verbal maka akan diikuti peningkatan pada motivasi afiliatif.
2. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi afiliatif, semakin meningkat kompensasi finansial maka akan diikuti peningkatan pada motivasi afiliatif.
3. Komunikasi verbal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat komunikasi verbal maka akan diikuti peningkatan pada kinerja karyawan.
4. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat kompensasi finansial maka akan diikuti peningkatan pada kinerja karyawan.
5. Motivasi afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat motivasi afiliatif maka akan diikuti peningkatan pada kinerja karyawan.

6. Motivasi afiliatif dapat memediasi antara pengaruh komunikasi verbal terhadap kinerja karyawan.
7. Motivasi afiliatif dapat memediasi antara pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang didapat, maka saran yang diberikan adalah:

1. Bagi perusahaan diharapkan perusahaan perlu mempertahankan komunikasi yang baik antar karyawan dan atasan. Selain itu, kompensasi harus diberlakukan secara adil dan wajar sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Perusahaan juga perlu meningkatkan dukungan untuk karyawan yang berprestasi hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti disiplin kerja, komitmen, lingkungan kerja dan sebagainya.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh komunikasi verbal dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi afiliatif sebagai perantara atau variabel intervening untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel bagian karyawan maupun dari jenis perusahaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arni, Muhammad. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aulia, A. F. dan A.E. Troena. 2013. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Jurnal. Universitas Brawijaya. Malang
- Awan, R. dkk. 2011. *A study of relationship between achievement motivation, self concept and achievement in english and mathematics at secondary level*. International Education Studies, 4 (3).
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjana, Agus M. 2007. *Komunikasi Intrapersonal & Interpersonal*, Yogyakarta: Kanisius.
- Harsuko, Riniwati. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan. Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hati, Shinta Wahyu dan Indira Brahmana, 2016. *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pusat PT. Citra Buana Prakarsa*. Inovbiz: Jurnal Inovasi dan Bisnis, Vol. 4, No. 2.
- Hidayat. 2012. *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (Studi kasus pada PT bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja)*. Tesis. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Lestari, Sri. 2016. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Jurnal. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Martoyo, Susilo. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mondry, 2008. *Pemahaman Teori dan Praktik Jurnalistik*. Bogor: Ghalia Indonesia

- Nawawi, Hadari, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, cetakan keempat, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prameswari, A. A., & Nugraheni, R. 2016. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Diponegoro Journal Of Management*, volume 5 Nomor 1.
- Prasetya, Sindhi Saraayu dan Ahyar Yuniawan. 2016. *Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Disiplin Kerja dan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel (Studi pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Tengah)*. *Diponegoro Journal of Management* Volume 5, Nomor 4.
- Purwanto, Djoko. 2011. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*,. Edisi ke 6, Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Schuder, Joseph N. dan Patricia J. Guinan, 2015, *Communication Competencies as Discriminators of Superiors' Ratings of Employee Performance*. *The Journal of Business Communication*, 26:3.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Singh, Kulwinder. 2011. *Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students*. *International Journal of Educational Planning & Administration*, Volume 1, Number 2.
- Slavin, Robert E. 2011. *Cooperative Learning Teori, Riset dan Praktik*. Bandung: Nusa Media
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Sya'idah, Lailis. 2016. *Pengaruh Motivasi, Komunikasi Verbal dan Komunikasi Nonverbal terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Cabang Kota Kediri*. Artikel Skripsi Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Syah, Muhibbin. 2013, *Psikologi Pendidikan, dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maria Ulfa. 2010. *Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo*. *Jurnal. Universitas Brawijaya*.
- Endang Haryati dan Lulu Kesumadewi. *Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Swasti Tunggal Mandiri Medan*, *Jurnal Bisnis Administrasi* Volume 04, Nomor 01, 2015.

Murnilawati, 2012. *Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan*. Tesis. Universitas Terbuka. Jakarta.

Ana Semren. 2017. *The relationship between organizational communication and motivation of employees*. Modul, Vienna University.

Tria Meisya Aziti. *Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X*. MANNERS, Vol .II, No. 2, Oktober 2019.

Muhamad Rizal, dkk. 2014. *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. International Journal of Business and Management Invention. Volume 3. Issue 2. February 2.

