

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS  
KOMITMEN AFEKTIF, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPENSASI  
PADA KPP PRATAMA DEMAK**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
mencapai derajat Magister**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**M. HIMAWAN SUBARKAH**

**NIM. 20402400212**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **TESIS**

### **PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMITMEN AFEKTIF, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPENSASI PADA KPP PRATAMA DEMAK**



## HALAMAN PERSETUJUAN

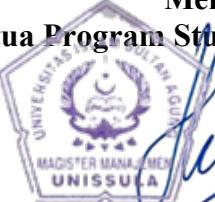
# PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMITMEN AFEKTIF, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPENSASI PADA KPP PRATAMA DEMAK

Disusun Oleh  
**M. Himawan Subarkah**  
**NIM: 20402400212**

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 19 Agustus 2023



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Himawan Subarkah

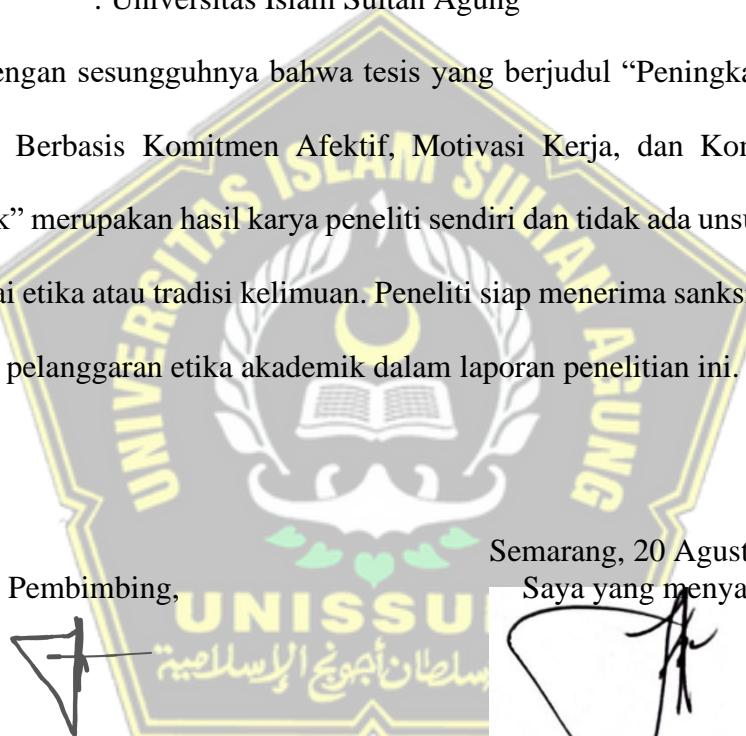
NIM : 20402400212

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Komitmen Afektif, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Pada KPP Pratama Demak” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi kelimuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.



Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si

Semarang, 20 Agustus 2025

Saya yang menyatakan

M. Himawan Subarkah

## **LEMBA PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Himawan Subarkah

NIM : 20402400212

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

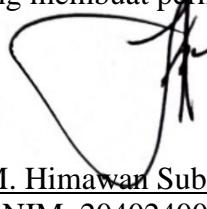
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan Judul

### **PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMITMEN AFEKTIF, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPENSASI PADA KPP PRATAMA DEMAK**

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

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

Semarang, 20 Agustus 2025  
Yang membuat pernyataan,



M. Himawan Subarkah  
NIM. 20402400212

## Abstrak

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi, khususnya pada institusi publik seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak. Meskipun indikator capaian kinerja secara umum menunjukkan hasil yang positif, penurunan nilai Kinerja Organisasi (Organizational Performance Value / OPV) secara konsisten selama tiga tahun terakhir mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja SDM, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan seluruh 70 SDM KPP Pratama Demak sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat mengonfirmasi bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif serta motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan komitmen afektif SDM, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis pada literatur manajemen SDM dan implikasi praktis bagi peningkatan efektivitas organisasi melalui kebijakan SDM strategis yang berfokus pada keterikatan emosional dan sistem penghargaan.

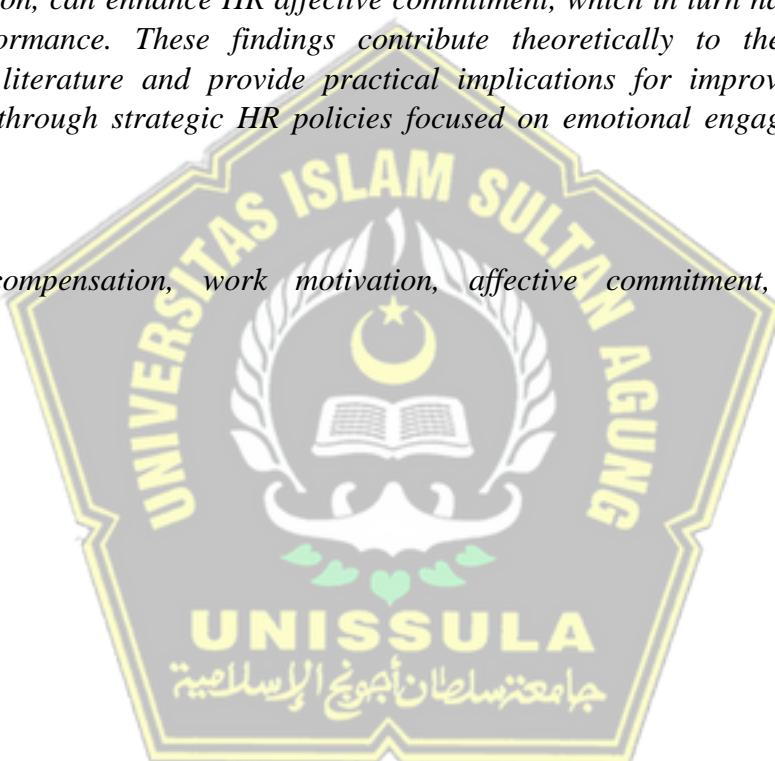
Kata kunci: kompensasi, motivasi kerja, komitmen afektif, kinerja sumber daya manusia



## *Abstract*

*Human resource (HR) performance is a key determinant of organizational success, particularly within public institutions such as the Tax Office (Kantor Pelayanan Pajak / KPP) Pratama Demak. Although performance achievement indicators generally show positive results, the consistent decline in the Organizational Performance Value (OPV) over the past three years indicates underlying issues in HR performance. This study aims to examine the effect of compensation and work motivation on HR performance, both directly and indirectly, through affective commitment as a mediating variable. This research employs a quantitative explanatory approach involving all 70 HR personnel of KPP Pratama Demak as respondents. Data were collected through structured questionnaires using a Likert scale. Data analysis was performed using multiple linear regression and the Sobel test to assess the mediation effect. The results are expected to confirm that fair and competitive compensation, along with high work motivation, can enhance HR affective commitment, which in turn has a positive impact on HR performance. These findings contribute theoretically to the human resource management literature and provide practical implications for improving organizational effectiveness through strategic HR policies focused on emotional engagement and reward systems.*

**Keywords:** compensation, work motivation, affective commitment, human resource performance



## KATA PENGANTAR

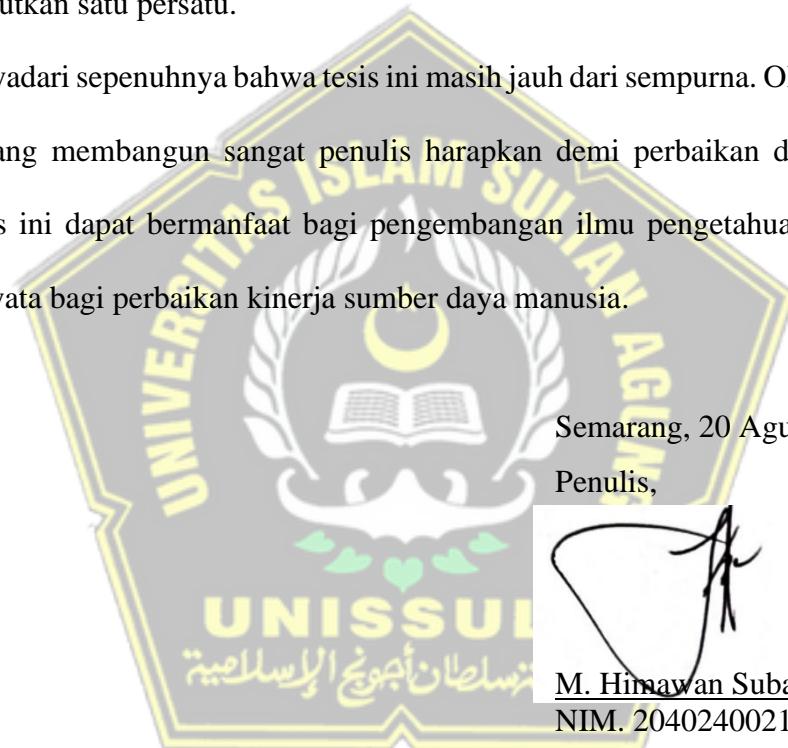
Puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Komitmen Afektif, Motivasi Kerja, dan Kompensasi pada KPP Pratama Demak”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
3. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan wawasan berharga dalam bidang manajemen yang menjadi bekal tak ternilai.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula atas segala bentuk dukungan administratif dan bantuan yang memudahkan kelancaran proses studi dan penelitian.
6. Kepala beserta seluruh pegawai KPP Pratama Demak yang telah memberikan izin, bantuan, dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian.

7. Keluarga tercinta, terutama orang tua, istri Anggi Ayu Safitri, dan anak-anak Mikhayla AS, Almahyra AS, M. Atharazka S., yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan semangat tanpa henti.
8. Teman-teman Seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80D atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang saling menguatkan selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi nyata bagi perbaikan kinerja sumber daya manusia.



Semarang, 20 Agustus 2025

Penulis,

M. Himawan Subarkah  
NIM. 20402400212

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kompensasi .....	11
2.2. Motivasi Kerja.....	12
2.3. Komitmen Afektif .....	13
2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	14
2.5. Hubungan Antar Variabel .....	15
2.6. Model Empirik Penlitian .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	24
3.2. Populasi dan Sampel .....	24
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	25
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	25
3.5. Variabel dan Indikator.....	27
3.6. Teknik Analisis.....	28
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Identitas Responden .....	34
4.2 Deskripsi Variabel .....	36
4.3 Analisis Data .....	39
4.4 Interpretasi Hasil .....	51
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Implikasi Penelitian .....	56
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	58
5.4 Saran .....	59
DAFTAR PUSTAKA .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Demak .....	4
Tabel 3.1. Skala Likert .....	26
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Penelitian .....	27
Tabel 4.1. Identitas Responden .....	34
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Kompensasi .....	37
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Motivasi Kerja .....	37
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Komitmen Afektif .....	38
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Kinerja SDM .....	39
Tabel 4.6. Hasil Uji Outer Loading .....	40
Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Diskriminan – Kriteria Fornell-Larcker.....	42
Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Diskriminan – Kriteria Heterotrait-Mono.....	43
Tabel 4.9. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....	44
Tabel 4.10. Hasil Uji R-Square.....	45
Tabel 4.11. Hasil Uji Effect Size .....	46
Tabel 4.12. Hasil Uji Predictive Relevance .....	47
Tabel 4.13. Hasil Uji path coefficients .....	48
Tabel 4.14. Hasil Uji Hipotesis Menggunakan Bootstrapping .....	48



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	22
Gambar 4.1. Hasil Uji Outer Loading .....	40



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset paling vital bagi organisasi dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemerintahan, kementerian memegang tanggung jawab besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi publik, penyediaan layanan kepada masyarakat, dan keberhasilan pembangunan nasional. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang dilakukan secara efektif dan efisien menjadi faktor penentu kelancaran operasional serta tercapainya sasaran strategis lembaga pemerintah. Dessler (2013) menegaskan bahwa praktik manajemen SDM yang terarah mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap strategi organisasi sekaligus meningkatkan kinerja institusi. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, serta sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam lingkup kementerian, sumber daya manusia terdiri atas pegawai negeri sipil (PNS) maupun tenaga honorer yang ditempatkan pada berbagai unit dan departemen. Mereka memiliki peran penting dalam mengimplementasikan kebijakan, melaksanakan program, serta menjalankan proyek yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik sekaligus mendorong pembangunan nasional. Oleh karena itu, pengelolaan SDM di lingkungan kementerian perlu mencakup berbagai aspek strategis, seperti proses rekrutmen, kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pemenuhan kesejahteraan pegawai.

Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dalam kementerian tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja individu, tetapi juga menentukan capaian organisasi secara keseluruhan. Aparatur yang memiliki kompetensi, motivasi, serta kesejahteraan yang baik akan mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap realisasi tujuan kementerian. Oleh sebab itu, setiap kementerian perlu secara berkelanjutan merancang strategi serta kebijakan SDM yang inovatif dan responsif, agar mampu menyesuaikan diri dengan tantangan maupun dinamika lingkungan kerja yang senantiasa berubah.

Secara umum, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara efektif dan efisien di lingkungan kementerian menjadi elemen penting dalam mewujudkan kinerja optimal serta pelayanan publik yang berkualitas. Untuk itu, diperlukan perhatian serius serta komitmen yang konsisten dari pimpinan kementerian guna menjamin bahwa pengelolaan SDM berjalan dengan baik, sehingga mampu mendukung realisasi visi dan misi kementerian secara berkesinambungan.

Setiap individu dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi yang positif melalui kinerja optimal, karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja para anggotanya (Gibson et al., 1995:364). Selanjutnya, Robbins (2008) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku bagi pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah output yang diperoleh dari pencapaian tugas atau pekerjaan yang dilakukan individu.

Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) mengemukakan teori yang membedakan antara faktor-faktor yang menumbuhkan kepuasan kerja (motivators) dan faktor-faktor yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan (hygiene factors). Faktor motivator, seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, serta karakteristik pekerjaan

itu sendiri, berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor higienis, seperti sistem penggajian, kondisi lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi, apabila tidak memadai dapat memicu ketidakpuasan, namun perbaikannya tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan motivasi. Selain itu, kompensasi yang adil dan kompetitif dipandang penting untuk menjaga keseimbangan motivasi dan kepuasan SDM. Aspek kesejahteraan karyawan juga harus menjadi perhatian, misalnya melalui penyediaan program dan fasilitas yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, seperti asuransi kesehatan, hak cuti, serta berbagai program kesejahteraan lainnya.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak, yang merupakan salah satu unit operasional di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP merupakan direktorat di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan dan pemungutan pajak nasional. Tugas pokok DJP meliputi perumusan serta pelaksanaan kebijakan dan standar teknis di bidang perpajakan. Untuk mendukung tercapainya target penerimaan negara, diperlukan kinerja SDM yang optimal sehingga tujuan penerimaan pajak dapat terealisasi dengan baik.

KPP Pratama Demak menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kinerja SDM. Permasalahan terkait dengan kinerja SDM di instansi ini bersifat kompleks dan berpengaruh langsung terhadap efektivitas serta efisiensi operasional. Beberapa faktor yang menjadi kendala menyebabkan pencapaian kinerja SDM belum sepenuhnya memenuhi target yang telah ditetapkan, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Kantor KPP Pratama Demak Tahun 2022 – 2024**

No	Indikator Kinerja	Nilai Realisasi Pencapaian Kerja (dalam persen)		
		2022	2023	2024
1	Persentase realisasi penerimaan pajak	117.06	114.93	100.95
2	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	102.18	120.00	100.00
3	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	120.00	103.68	104.68
4	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	118.44	120.00	100.98
5	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	106.24	53.92	100.33
6	Persentase perubahan perilaku pelaporan dan pembayaran atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	120.00	120.00	120.00
7	Indeks tingkat efektivitas penyuluhan dan pelayanan	106.20	103.26	106.16
8	Persentase pengawasan pembayaran masa	120.00	120.00	120.00
9	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	120.00	120.00	119.34
10	Persentase penyelesaian pemeriksaan oleh Petugas Pemeriksa Pajak Wajib Pajak Lainnya (Berbasis Kewilayahannya)	120.00		
11	Persentase penyampaian IDLP	100.00		100.00
12	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	120.00		
13	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan		120.00	120.00
14	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu			113.93
15	Tingkat efektivitas pemeriksaan	120.00	119.04	120.00
16	Tingkat efektivitas penagihan	120.00	120.00	120.00
17	Persentase tindak lanjut usulan pemeriksaan dari kegiatan pengawasan		120.00	
18	Persentase penyelesaian laporan pengamatan dan penyediaan data potensi perpajakan	120.00	120.00	120.00
19	Persentase Pegawai yang Memenuhi Standar Kompetensi	120.00	120.00	

20	Persentase penghimpunan data regional dari ILAP		120.00	120.00
21	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM			116.61
22	Indeks Penilaian Integritas Unit	108.09	113.45	109.51
23	Indeksi efektivitas pelaksanaan FGD Pejabat Administrator	109.67		
24	Persentase efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan penerapan Manajemen Risiko	111.11	111.11	110.36
25	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	96.21	99.94	120.00
<b>Nilai Kinerja Organisasi</b>		<b>112.32</b>	<b>110.41</b>	<b>108.66</b>

Berdasarkan data dalam Tabel 1.1 mengenai capaian kinerja KPP Pratama Demak dari tahun 2022 hingga 2024, terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi target yang telah ditetapkan.

- Pada tahun 2022, indikator yang tidak mencapai target adalah Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran, yang hanya kurang sedikit yaitu sebesar 96.21% dari target 100% yang mengindikasikan adanya hambatan dalam pelaksanaan anggaran yang mempengaruhi pencapaian kinerja secara keseluruhan.
- Memasuki tahun 2023, indikator realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) juga mengalami kendala, dengan pencapaian 53,92%, yang masih jauh dari target. Situasi ini menegaskan perlunya peningkatan strategi dalam pengawasan material guna meningkatkan kepatuhan pajak.
- Pada tahun 2024, sebagian besar indikator menunjukkan perbaikan dengan capaian yang melebihi 100%. Meskipun demikian, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) hanya mencapai 108.66%, masih berada di bawah target yang diharapkan, yaitu 120%.

NKO selama 3 tahun terakhir terus mengalami penurunan, bertahap dari tahun ke tahun, yakni 112,32% pada tahun 2022, turun menjadi 110,41% pada tahun 2023,

dan mencapai 108,66% pada tahun 2024. Ketidaktercapaian target ini menunjukkan bahwa kinerja SDM masih belum optimal dan memberikan dampak terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM, termasuk aspek motivasi kerja serta kompensasi/imbalan, guna meningkatkan pencapaian kinerja secara menyeluruh.

Weiner (1990) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi psikologis internal yang mendorong individu untuk bertindak serta mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, Santrock (2011) menjelaskan motivasi sebagai suatu proses yang memberikan energi, arah, dan ketekunan pada perilaku. Dengan demikian, perilaku yang dilandasi motivasi biasanya ditandai oleh semangat tinggi, orientasi yang jelas, serta ketahanan untuk terus berlangsung dalam jangka waktu tertentu. Secara ringkas, motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan pendorong yang mengarahkan individu menuju pencapaian tujuan.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh adalah kompensasi. Werther dan Davis (1981) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi pekerjaan yang mereka lakukan. Imbalan tersebut dapat berupa upah harian maupun gaji berkala yang umumnya dirancang dan dikelola oleh bagian personalia. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang menentukan alasan individu memilih bekerja pada suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Terdapat beberapa penelitian dengan hasil berbeda (research gap) tentang kompensasi dan motivasi kepada peningkatan kinerja. Seperti penelitian Nur Azizah (2022) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh kompensasi pada kinerja SDM namun terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi secara simultan pada kinerja SDM.

Kesimpulan berbeda pada penelitian Roni Binsar Tua Pasaribu (2020) yang menunjukan bahwa kompensasi maupun motivasi baik secara parsial maupun simultan tetap berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Kesenjangan hasil penelitian atau research gap ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja SDM. Salah satu variabel yang dapat berperan sebagai mediator atau perantara adalah komitmen afektif. Komitmen afektif dapat menjadi penghubung dalam keterkaitan antara kompensasi dan motivasi kerja dengan kinerja SDM. Dalam hal ini, peningkatan kompensasi serta motivasi kerja dapat memperkuat komitmen afektif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja SDM. Dengan memasukkan komitmen afektif sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai pola hubungan antarvariabel serta membantu mengklarifikasi perbedaan hasil dalam penelitian sebelumnya.

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan Three-Component Model of Organizational Commitment yang menguraikan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi pokok. Pertama, komitmen afektif (affective commitment), yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Individu dengan tingkat komitmen afektif tinggi cenderung bertahan karena merasa memiliki hubungan emosional yang kuat, bangga menjadi bagian organisasi, dan berkeinginan besar untuk terus berkontribusi. Faktor yang dapat memperkuat dimensi ini antara lain pengalaman kerja yang menyenangkan, relasi harmonis dengan rekan dan pimpinan, serta budaya organisasi yang mendukung. Kedua, komitmen berkelanjutan (continuance commitment), yaitu bentuk komitmen yang lahir dari pertimbangan logis mengenai keuntungan dan kerugian jika seseorang meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi biasanya tetap bertahan karena khawatir

mengalami kerugian baik secara finansial, profesional, maupun sosial. Faktor-faktor yang memengaruhinya meliputi investasi waktu dan usaha dalam organisasi, manfaat finansial berupa gaji dan tunjangan, serta keterbatasan peluang kerja di luar organisasi. Ketiga, komitmen normatif (normative commitment), yakni perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif tinggi merasa terdorong untuk bertahan karena adanya rasa loyalitas, tanggung jawab, maupun norma sosial yang berlaku. Faktor yang memengaruhi dimensi ini mencakup nilai budaya, norma kerja yang diwariskan, serta pengalaman organisasi yang menumbuhkan kesadaran akan tanggung jawab terhadap institusi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja SDM yang ditunjukkan dari hasil berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan. Adanya research gap serta adanya fenomena gap mendorong peneliti untuk memasukkan komitmen afektif sebagai variabel mediasi (novelty/kebaruan). Novelty ini sebagai solusi untuk menyelesaikan research gap dan fenomena gap tersebut. Berdasarkan research gap dan fenomena gap yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Komitmen Afektif, Motivasi kerja, Dan Kompensasi Pada KPP Pratama Demak”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan adanya kontroversi hasil penelitian sebelumnya (research gap) serta fenomena bisnis yang terjadi, maka rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada: “Bagaimana upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui komitmen afektif, motivasi kerja, dan kompensasi pada KPP Pratama Demak?”.

Selanjutnya, pertanyaan penelitian (research questions) yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi mampu meningkatkan komitmen afektif
2. Bagaimana motivasi kerja mampu meningkatkan komitmen afektif
3. Bagaimana kompensasi mampu meningkatkan kinerja SDM
4. Bagaimana motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja SDM
5. Bagaimana komitmen afektif mampu meningkatkan kinerja SDM

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja SDM
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teori

Dari sisi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya melalui

penyusunan model peningkatan kinerja SDM yang didasarkan pada peran kompensasi, motivasi kerja, serta komitmen afektif.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan maupun bahan pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam proses pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui aspek kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen afektif.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kompensasi**

Menurut Werther dan Davis (1981), kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari pekerjaan yang mereka lakukan, baik berupa upah harian maupun gaji berkala. Umumnya, departemen personalia merancang dan mengelola sistem kompensasi tersebut agar sesuai dengan kebijakan organisasi. Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor krusial yang menentukan alasan seseorang memilih bekerja pada suatu organisasi dibandingkan organisasi lain. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada SDM atas kontribusi dan pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Edison (2017) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu: 1) Kompensasi bersifat normatif, Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan, 2) Kompensasi bersifat kebijakan, Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

## **2.2. Motivasi Kerja**

Menurut Weiner (1990), pengertian motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu. Kemudian menurut Menurut Santrock (2011), motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah dan kegigihan perilaku. Artinya, perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa motivasi adalah dorongan atau arahan untuk mencapai tujuan.

Indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada SDM menurut Maslow (1943), yaitu: 1) Kebutuhan fisik, ditunjukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya, 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan, 3) Kebutuhan sosial, ditunjukan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai, 4) Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh SDM lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya, 5) Kebutuhan perwujudan diri, ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana SDM akan mengerahkan kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, dengan memberikan pendidikan dan pelatihan.

### **2.3. Komitmen Afektif**

Komitmen adalah sikap atau perasaan loyalitas terhadap individu atau kelompok yang dianggap sebagai suatu kewajiban serta didasari oleh rasa keterikatan emosional (Drever, 2006). Komitmen mencerminkan keinginan seseorang untuk mengabdikan diri, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, serta merasa menjadi bagian darinya. Hal ini ditunjukkan melalui semangat bekerja secara optimal, upaya mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, serta kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan model Three-Component Model of Organizational Commitment, yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama: 1.) Komitmen Afektif (Affective Commitment). Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional seorang SDM terhadap organisasi. SDM yang memiliki komitmen afektif yang tinggi tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa terhubung secara emosional, bangga menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki keinginan kuat untuk terus bekerja di sana. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif meliputi pengalaman kerja yang positif, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta budaya organisasi yang mendukung. 2.) Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment). Komitmen ini didasarkan pada pertimbangan rasional terkait biaya dan manfaat yang akan diperoleh atau hilang jika meninggalkan organisasi. SDM dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi tetap bertahan karena mereka merasa bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan mereka, baik secara finansial, profesional, maupun sosial. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen ini antara lain investasi waktu dan usaha dalam organisasi, manfaat finansial seperti gaji dan tunjangan, serta terbatasnya peluang kerja di luar organisasi. 3.) Komitmen Normatif (Normative Commitment). Komitmen normatif

mencerminkan perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. SDM yang memiliki komitmen normatif tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bekerja di organisasi karena adanya loyalitas, rasa tanggung jawab, atau norma sosial yang mendorong mereka untuk bertahan. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen normatif termasuk nilai-nilai budaya, norma kerja yang diajarkan, serta pengalaman dalam organisasi yang menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

#### **2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

Robbins (2008) mendefinisikan kinerja sumber daya manusia (SDM) sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaannya. Dalam organisasi, setiap SDM dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang optimal, karena keberhasilan organisasi secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja setiap anggotanya (Gibson et al., 1995). Dari pemahaman tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan pencapaian yang diperoleh dari hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh individu. Lebih lanjut, Gibson (1995) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor utama. Pertama, faktor individu yang mencakup kemampuan serta keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang pengalaman dan keluarga, serta kondisi demografis seperti usia atau asal-usul. Kedua, faktor organisasi yang meliputi ketersediaan sumber daya, kepemimpinan, sistem kompensasi, struktur organisasi, serta kejelasan deskripsi pekerjaan. Ketiga, faktor psikologis yang terkait dengan persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, hingga tingkat motivasi yang dimiliki seseorang.

Sementara itu, Robbins (2016) menekankan bahwa indikator kinerja merupakan instrumen untuk menilai sejauh mana SDM mampu memenuhi target yang ditetapkan. Kinerja dapat diukur melalui kualitas hasil kerja, yang tercermin dari tingkat kesempurnaan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas. Kuantitas hasil kerja juga menjadi tolok ukur, ditinjau dari jumlah unit atau volume aktivitas yang berhasil diselesaikan. Aspek ketepatan waktu turut menjadi indikator penting, yakni bagaimana tugas diselesaikan sesuai jadwal dengan memaksimalkan alokasi waktu. Selain itu, efektivitas kerja terlihat dari kemampuan memanfaatkan sumber daya organisasi, baik tenaga, dana, teknologi, maupun bahan baku, untuk menghasilkan output terbaik. Terakhir, kemandirian juga menjadi ukuran kinerja, yaitu sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugasnya tanpa selalu membutuhkan bantuan, arahan, atau pengawasan intensif.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif**

Kompensasi dapat dipahami sebagai bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada sumber daya manusia (SDM) atas kontribusi dan kinerja yang mereka berikan. Bentuk kompensasi tersebut mencakup gaji, tunjangan, insentif, bonus, serta berbagai manfaat lain seperti fasilitas kerja dan jaminan kesehatan. Pemberian kompensasi yang adil dan bersaing memiliki peran penting dalam memperkuat komitmen organisasi, baik dari sisi afektif, berkelanjutan, maupun normatif sebagaimana dijelaskan dalam teori Meyer dan Allen (1991). Pada dimensi komitmen afektif, kompensasi yang memadai menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga memperkuat keterikatan emosional SDM terhadap organisasi. Pegawai yang

merasa memperoleh imbalan yang setara dengan kontribusinya cenderung memiliki loyalitas tinggi dan kebanggaan terhadap tempat kerjanya. Pada komitmen berkelanjutan, kompensasi memengaruhi pertimbangan rasional SDM mengenai konsekuensi finansial jika mereka keluar dari organisasi. Pemberian gaji yang layak, tunjangan kesehatan, dan fasilitas lain yang kompetitif mendorong SDM untuk tetap bertahan karena enggan kehilangan manfaat tersebut. Sedangkan pada komitmen normatif, kompensasi yang dirasakan adil menumbuhkan rasa tanggung jawab moral bagi karyawan untuk tetap bekerja, karena mereka merasa dihargai serta didukung kesejahteraannya. Dengan demikian, organisasi yang mengimplementasikan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan loyalitas SDM, memperkuat keterikatan dengan organisasi, menciptakan iklim kerja positif, serta mendorong karyawan untuk terus memberikan kontribusi optimal. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Bila kompensasi yang diberikan semakin banyak maka komitmen afektif akan semakin tinggi.

### **2.5.2. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif**

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu yang menggerakkan SDM untuk mencapai tujuan pekerjaan serta memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Tingkat motivasi yang tinggi berperan penting dalam memperkuat komitmen organisasi, khususnya pada tiga dimensi utama menurut Meyer dan Allen (1991), yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Pada komitmen afektif, SDM yang termotivasi cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi karena merasa puas dan menikmati pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif, tantangan yang relevan, serta kesempatan pengembangan karier menjadi faktor pendorong loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Pada komitmen berkelanjutan, motivasi muncul dari pertimbangan rasional, di mana SDM yang memperoleh peluang karier jelas, sistem penghargaan yang memadai, dan jaminan keamanan kerja akan lebih memilih bertahan karena menyadari bahwa meninggalkan organisasi berarti kehilangan manfaat yang telah diperoleh. Selanjutnya, pada komitmen normatif, motivasi dipengaruhi oleh budaya kerja yang positif dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab moral untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi terbaik. Secara keseluruhan, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam memperkuat komitmen organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi sekaligus menekan tingkat turnover, organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung, memberikan penghargaan serta pengakuan atas prestasi, dan menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas sehingga SDM tetap termotivasi serta loyal terhadap organisasi. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Bila motivasi kerja semakin banyak maka komitmen afektif akan semakin tinggi.

### **2.5.3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja SDM**

Kompensasi dapat dipahami sebagai bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada sumber daya manusia (SDM) atas kontribusi yang mereka

berikan, baik berupa gaji, tunjangan, insentif, bonus, maupun berbagai fasilitas lain yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penerapan kompensasi yang adil dan kompetitif berperan besar dalam memengaruhi kinerja SDM, khususnya pada aspek produktivitas, motivasi, loyalitas, serta kepuasan kerja.

Menurut teori Expectancy yang dikembangkan oleh Vroom (1964), individu akan terdorong untuk bekerja lebih giat apabila mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan imbalan yang sepadan. Oleh sebab itu, sistem kompensasi berbasis kinerja mampu meningkatkan motivasi SDM untuk bekerja lebih produktif dan berorientasi pada pencapaian target. Sejalan dengan hal tersebut, Herzberg melalui Two-Factor Theory (1959) menyebutkan bahwa kompensasi yang layak termasuk dalam kategori hygiene factor, yang apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, ketika kompensasi dipersepsikan memadai, karyawan cenderung memiliki semangat lebih tinggi dan fokus dalam menjalankan tugas.

Kompensasi yang bersifat kompetitif juga berpengaruh terhadap meningkatnya loyalitas SDM serta menurunkan tingkat turnover. Pegawai yang merasa dihargai dan memperoleh imbalan yang sesuai dengan kontribusinya akan lebih memilih untuk bertahan dalam organisasi dibanding mencari peluang di tempat lain. Lebih jauh, penerapan kompensasi berbasis kinerja dapat mendorong produktivitas, karena SDM memahami bahwa pencapaian hasil terbaik akan dihargai secara proporsional. Selain itu, kompensasi dalam bentuk dukungan finansial untuk pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri turut meningkatkan kualitas karyawan. Kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan membuat SDM lebih berkomitmen terhadap

pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang lebih optimal bagi organisasi.

Dengan demikian, sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu sekaligus produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Bila kompensasi semakin banyak maka kinerja SDM akan semakin tinggi.

#### **2.5.4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM**

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang membuat SDM berupaya untuk bekerja lebih optimal dalam rangka mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Sumber motivasi ini dapat berasal dari faktor internal, seperti kepuasan kerja, ambisi, dan pencapaian individu, maupun dari faktor eksternal, seperti insentif, penghargaan, serta kondisi lingkungan kerja. Tingkat motivasi yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan loyalitas SDM, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap kinerja organisasi.

SDM yang memiliki motivasi tinggi cenderung menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini sejalan dengan Expectancy Theory yang dikemukakan Vroom (1964), di mana individu akan berusaha lebih keras apabila meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan imbalan yang sepadan. Selain itu, motivasi juga meningkatkan kualitas kerja karena individu terdorong untuk terus belajar dan berkembang sehingga menghasilkan output yang lebih

baik. Pegawai dengan motivasi intrinsik, misalnya rasa puas terhadap pekerjaannya, umumnya lebih kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugas. Menurut Two-Factor Theory Herzberg (1959), penghargaan dan pengakuan merupakan faktor kunci yang dapat menumbuhkan motivasi sekaligus meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika SDM merasa dihargai serta memperoleh kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih loyal dan berdedikasi dalam pekerjaannya. Motivasi juga dapat menekan tingkat turnover dan absensi, sebab karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama serta jarang absen karena kejemuhan atau burnout.

Lebih lanjut, motivasi kerja yang tinggi turut mendorong kreativitas dan inovasi. SDM yang mendapatkan dukungan serta ruang untuk bereksplorasi akan lebih proaktif dalam menemukan solusi dan berkontribusi pada kemajuan organisasi. Dengan demikian, organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja yang memotivasi akan memiliki tenaga kerja yang lebih produktif, berkualitas, dan inovatif, sehingga meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Bila motivasi kerja semakin tinggi maka kinerja SDM akan semakin tinggi.

#### **2.5.5. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM**

Komitmen afektif terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi umumnya menunjukkan produktivitas yang lebih baik, loyalitas yang kuat, serta kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Bentuk keterikatan emosional terhadap perusahaan ini membuat SDM bekerja dengan penuh dedikasi dan

antusiasme sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan.

Selain itu, komitmen berkelanjutan berperan dalam menekan tingkat turnover, karena individu merasa bahwa bertahan di organisasi merupakan pilihan yang paling menguntungkan bagi perkembangan karier mereka. Sementara itu, komitmen normatif mendorong pegawai untuk memberikan hasil kerja terbaik karena adanya rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi juga berkontribusi pada meningkatnya kepuasan serta motivasi kerja, sebab SDM merasa dihargai dan memiliki hubungan yang harmonis dengan lingkungannya.

Lebih jauh, komitmen yang kuat mendorong lahirnya inovasi dan kreativitas dalam penyelesaian tugas, di mana SDM berusaha mencari solusi yang lebih efektif bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk memperkuat komitmen SDM, antara lain melalui pemberian penghargaan, penyediaan peluang pengembangan, komunikasi yang terbuka, serta kepemimpinan yang inspiratif. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat komitmen afektif yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kontribusi optimal yang dapat diberikan bagi keberhasilan organisasi. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

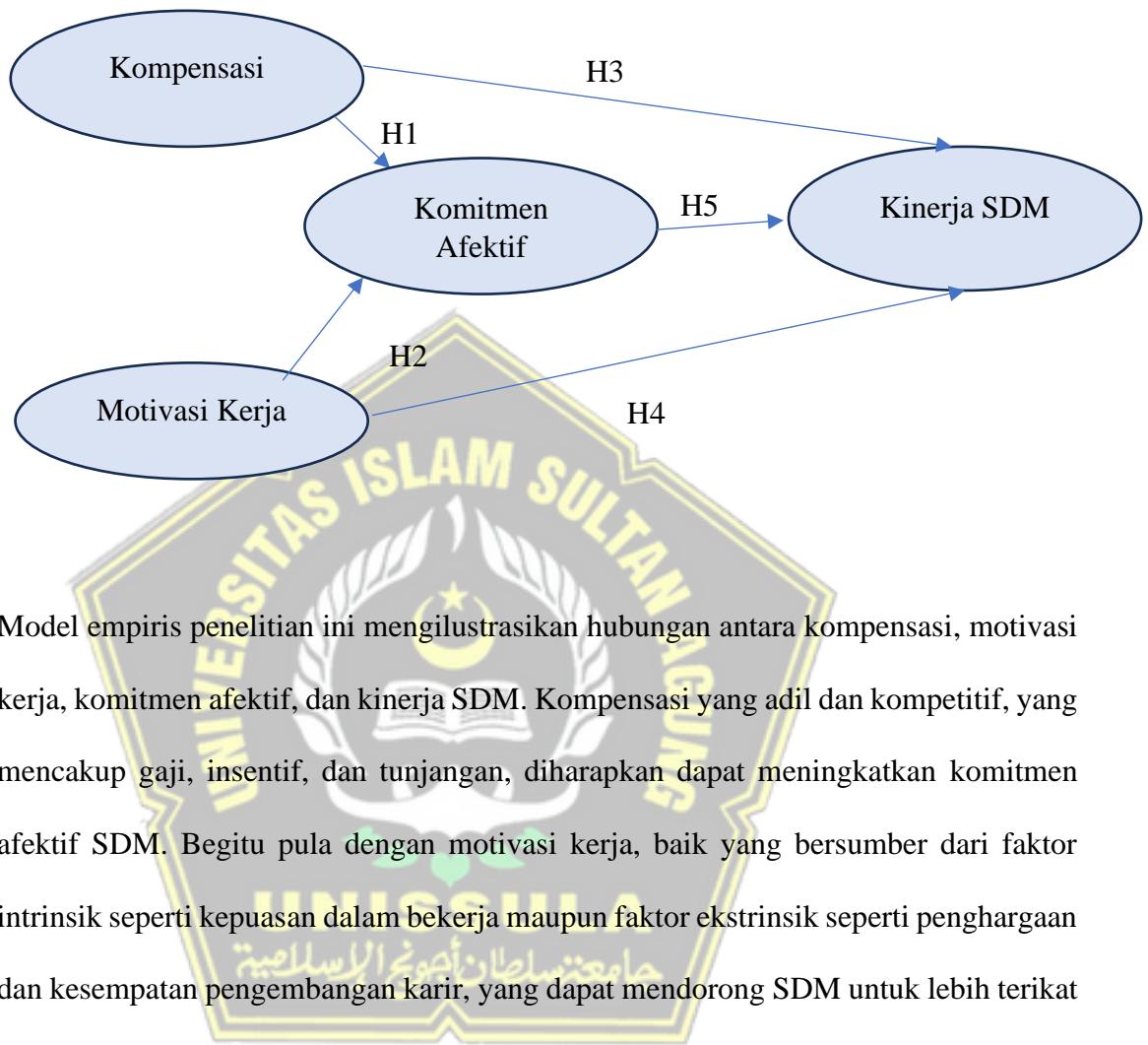
H5 : Bila komitmen afektif semakin tinggi maka kinerja SDM akan semakin tinggi.

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada gambar 2.1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa, motivasi kerja dan kompensasi

berhubungan dengan kinerja SDM. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kompensasi dengan kinerja SDM.

**Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian**



Model empiris penelitian ini mengilustrasikan hubungan antara kompensasi, motivasi kerja, komitmen afektif, dan kinerja SDM. Kompensasi yang adil dan kompetitif, yang mencakup gaji, insentif, dan tunjangan, diharapkan dapat meningkatkan komitmen afektif SDM. Begitu pula dengan motivasi kerja, baik yang bersumber dari faktor intrinsik seperti kepuasan dalam bekerja maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan dan kesempatan pengembangan karir, yang dapat mendorong SDM untuk lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Komitmen afektif yang meningkat, pada akhirnya, berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM, karena SDM yang memiliki keterikatan kuat dengan organisasi cenderung bekerja lebih produktif, loyal, dan berdedikasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Model ini juga mengasumsikan bahwa pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja SDM tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh komitmen afektif. Artinya, selain meningkatkan kinerja SDM secara langsung melalui pemberian imbalan yang kompetitif dan motivasi yang kuat, organisasi juga dapat

memperkuat kinerja melalui peningkatan komitmen SDM. Hal ini mencerminkan kompleksitas hubungan antar variabel dalam penelitian ini, di mana strategi peningkatan kompensasi dan motivasi kerja yang tepat tidak hanya dapat memperbaiki kinerja SDM secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan komitmen afektif yang lebih kuat. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengukur sejauh mana kompensasi dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja SDM, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi komitmen afektif, sehingga dapat memberikan wawasan bagi organisasi dalam mengembangkan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja SDM.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian penjelasan (explanatory research). Cooper dan Schindler (2014) menyebutkan bahwa penelitian penjelasan bertujuan untuk memahami alasan serta mekanisme terjadinya hubungan antarvariabel. Fokus utama penelitian jenis ini adalah pada pengembangan teori melalui pendekatan yang lebih sistematis, dengan penekanan pada pengujian hipotesis serta penggunaan data empiris. Adapun variabel yang diteliti dalam studi ini meliputi kompensasi, motivasi kerja, komitmen afektif, dan kinerja sumber daya manusia (SDM).

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

Menurut Sekaran dan Bougie (2020), populasi didefinisikan sebagai keseluruhan kelompok individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus suatu penelitian. Dalam studi ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPP Pratama Demak dengan jumlah 70 orang.

Sampel, di sisi lain, merupakan bagian dari populasi yang diambil sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel diperlukan ketika jumlah populasi terlalu besar sehingga tidak memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Agar temuan penelitian dapat digeneralisasikan, sampel yang dipilih harus mampu merepresentasikan populasi secara tepat (Sekaran & Bougie, 2020).

Karena jumlah populasi pada penelitian ini relatif kecil, yaitu hanya terdiri dari 70 pegawai di KPP Pratama Demak, maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian, metode yang digunakan adalah teknik sensus atau sampel jenuh,

yaitu teknik pengambilan sampel di mana semua anggota populasi dilibatkan sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2019). Oleh sebab itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 70 responden.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian, sumber data memiliki peran esensial karena menjadi dasar dalam menentukan jenis serta teknik pengumpulan data yang digunakan. Secara garis besar, sumber data terbagi ke dalam dua kelompok utama, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari subjek atau objek penelitian (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, data primer dikumpulkan dari SDM KPP Pratama Demak.
2. Data sekunder adalah data yang bersumber dari informasi yang telah tersedia sebelumnya, seperti laporan, arsip, atau dokumen yang disusun oleh pihak lain (Sugiyono, 2019).

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Dalam pelaksanaan penelitian ini, data dihimpun melalui sejumlah pendekatan, yang secara lebih jelas dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner, yaitu instrumen penelitian yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan terstruktur yang diajukan kepada responden (Sugiyono, 2019). Metode ini bertujuan untuk memperoleh tanggapan responden yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti.

Pengukuran kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2019), skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, maupun persepsi responden terhadap suatu fenomena. Responden diminta untuk memberikan penilaian berdasarkan tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan yang diajukan, sehingga dapat mencerminkan kecenderungan sikap atau pandangan mereka terhadap variabel penelitian. Skala Likert dalam penelitian yaitu:

Tabel 3.1

Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2019.

## 2. Data sekunder

Dalam penelitian ini, data sekunder dipahami sebagai informasi yang tidak diperoleh secara langsung dari objek penelitian, tetapi tetap relevan untuk mendukung analisis. Data sekunder yang dihimpun antara lain:

- a. Jurnal hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai landasan ilmiah.
- b. Literatur berupa buku yang berperan sebagai sumber referensi untuk memperkaya penelitian.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup pola Kompensasi, Motivasi Kerja, Komitmen Afektif, dan Kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator nampak Tabel 3.1.

**Tabel 3.2 : Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b>Kompensasi</b> Apa yang SDM terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya	1. Gaji 2. Tunjangan 3. Insentif	• Edison (2017)
2	<b>Motivasi Kerja</b> Kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu	1. Penghargaan 2. Hubungan dengan orang lain 3. Pelatihan	• Maslow (1943)
3	<b>Komitmen Afektif</b> Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional seorang SDM terhadap organisasi.	1. Keterikatan Emosional 2. Identifikasi Diri 3. Keterlibatan	• Meyer dan Allen (1991)
4	<b>Kinerja SDM</b> Kinerja yang dihasilkan oleh SDM dalam melaksanakan tugasnya, dinilai melalui kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas	• Robbins (2016)

Proses pengambilan data melalui kuesioner dilaksanakan dengan menerapkan skala interval, dan aturan pemberian skornya diuraikan sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

### **3.6.Teknik Analisis**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan memanfaatkan perangkat lunak Partial Least Square (PLS) yang dijalankan melalui komputer. PLS merupakan salah satu metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian yang memungkinkan peneliti untuk menguji model pengukuran sekaligus model struktural secara bersamaan (Jogiyanto & Abdillah, 2009). Model pengukuran berfungsi untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan model struktural digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel serta menguji hipotesis melalui pendekatan prediktif.

Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009), PLS merupakan teknik statistik multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara beberapa variabel independen dengan beberapa variabel dependen secara simultan. Metode ini termasuk ke dalam SEM berbasis varian yang dirancang untuk mengatasi keterbatasan analisis regresi konvensional, seperti ukuran sampel kecil, distribusi data yang tidak normal, maupun model penelitian yang kompleks.

Lebih lanjut, Ghazali (2006) menyatakan bahwa PLS dikategorikan sebagai metode soft modeling karena tidak mengharuskan terpenuhinya asumsi distribusi data tertentu atau penggunaan skala pengukuran yang ketat. Keunggulan ini memungkinkan PLS digunakan meskipun jumlah sampel relatif kecil, bahkan kurang dari 100 responden.

Perbedaan utama antara PLS dan SEM berbasis kovarian, seperti LISREL atau AMOS, terletak pada orientasi penggunaannya. PLS lebih menekankan pada tujuan prediksi, sedangkan LISREL atau AMOS lebih difokuskan pada pengujian kesesuaian model (goodness-of-fit). Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009), keunggulan metode Partial Least Square (PLS) terletak pada kemampuannya memodelkan hubungan yang melibatkan banyak variabel independen dan dependen dalam satu kerangka analisis yang kompleks. Beberapa kelebihan PLS antara lain:

1. Mampu menangani permasalahan multikolinearitas antar variabel independen.
2. Tetap memberikan hasil yang stabil meskipun terdapat data yang tidak berdistribusi normal atau terdapat data yang hilang.
3. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung melalui cross-product, dengan melibatkan variabel laten dependen sebagai dasar prediksi.
4. Dapat diaplikasikan baik pada konstruk reflektif maupun formatif.
5. Efektif digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil.
6. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
7. Fleksibel digunakan pada berbagai jenis skala data, seperti nominal, ordinal, maupun kontinu.

Pemilihan teknik analisis data Partial Least Square (PLS) dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, metode PLS tidak mensyaratkan jumlah sampel yang besar, sehingga cocok digunakan pada penelitian dengan keterbatasan responden. Kedua, PLS relevan diterapkan untuk menguji teori yang masih dalam tahap pengembangan atau belum sepenuhnya mapan, karena sifatnya yang prediktif sekaligus eksploratif.

Selain itu, PLS menawarkan efisiensi dalam perhitungan karena menggunakan pendekatan ordinary least square (OLS) secara bertahap dalam proses analisis. Karakteristik ini membuat PLS lebih fleksibel dalam menangani model penelitian yang kompleks dan melibatkan banyak indikator maupun konstruk laten. Berbeda dengan SEM berbasis kovarian, PLS tidak memerlukan asumsi distribusi data normal ataupun pengujian goodness-of-fit, karena pendekatan ini berfokus pada pemanfaatan seluruh varians indikator untuk menjelaskan model penelitian.

### **3.6.1. Analisis Deskriptif Responden**

Analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran empiris mengenai data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut diperoleh dari jawaban responden terhadap item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya, data diolah melalui proses klasifikasi dan tabulasi, kemudian dianalisis untuk memberikan penjelasan yang mencerminkan karakteristik responden serta menggambarkan kondisi variabel-variabel yang diteliti.

### **3.6.2. Analisis Statistik Inferensial**

statistik inferensial, yang juga dikenal sebagai statistik induktif atau statistik probabilitas, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data sampel dengan tujuan menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan pada populasi (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, analisis statistik inferensial dilakukan sesuai dengan rumusan hipotesis dan dibantu dengan perangkat lunak Smart PLS (Partial Least Square). Tahapan analisis meliputi tiga proses utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model), analisis model struktural (inner model), dan pengujian hipotesis.

Pada tahap model pengukuran, PLS menggunakan pendekatan Principal Component Analysis (PCA). Metode ini mengekstraksi varians dari setiap blok indikator untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang diwakilinya. Varians yang dihasilkan terdiri atas tiga komponen, yakni varians umum (common variance), varians spesifik (specific variance), dan varians kesalahan (error variance). Dengan mempertimbangkan ketiga komponen tersebut, pendekatan ini menghasilkan representasi konstruk

laten yang lebih kuat, sehingga meningkatkan keandalan dan validitas model penelitian.

### **3.6.2. Pengukuran Model (Outer Model)**

Outer model, yang juga dikenal sebagai measurement model atau outer relation, menggambarkan hubungan antara indikator-indikator dengan konstruk laten yang diukur. Model ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Uji validitas berfungsi untuk menilai apakah instrumen benar-benar mampu mengukur konsep yang dimaksud. Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen dalam menilai suatu konstruk, sekaligus memastikan konsistensi jawaban responden terhadap item-item kuesioner.

Salah satu bentuk validitas yang diuji pada outer model adalah convergent validity, yang dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan konstruk laten yang diwakilinya. Instrumen dianggap valid apabila nilai Average Variance Extracted (AVE) melebihi 0,50 dan seluruh nilai outer loading indikator terhadap konstruk berada di atas 0,50. Dengan terpenuhinya kriteria tersebut, maka model pengukuran dinyatakan memiliki validitas konvergen yang memadai.

Selanjutnya, reliabilitas konstruk dalam outer model dievaluasi melalui dua ukuran utama, yakni Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 serta nilai Composite Reliability melebihi 0,70. Cronbach's Alpha

menilai konsistensi internal antar item dalam suatu konstruk, sedangkan Composite Reliability memberikan estimasi reliabilitas yang lebih tepat dengan memperhitungkan kontribusi relatif dari masing-masing indikator terhadap konstruk laten.

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

Model struktural (inner model) dalam analisis Partial Least Square (PLS) berfungsi untuk menguji serta memprediksi hubungan kausal antar variabel laten. Proses pengujian hubungan kausalitas dilakukan melalui prosedur bootstrapping, yang menghasilkan nilai t-statistic sebagai dasar penentuan tingkat signifikansi antar konstruk.

Evaluasi inner model dapat dilakukan dengan beberapa indikator utama. Pertama, melalui nilai R-squared ( $R^2$ ) yang merepresentasikan proporsi varian variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Semakin besar nilai  $R^2$ , semakin kuat pula kemampuan prediktif model. Sebagai acuan, nilai  $R^2$  di atas 0,20 sudah menunjukkan bahwa variabel prediktor memberikan kontribusi yang cukup substansial dalam menjelaskan variabel dependen pada tingkat struktural.

Kedua, digunakan ukuran Q-square Stone-Geisser untuk menilai relevansi prediktif model terhadap data observasi. Selain itu, evaluasi juga dilakukan pada path coefficient yang menggambarkan kekuatan serta arah pengaruh antar konstruk laten dalam model penelitian.

### **3.6.4. Predictive Relevance**

Dalam analisis PLS, evaluasi R-square ( $R^2$ ) dapat dilengkapi dengan pengujian Q-square predictive relevance, yang digunakan untuk menilai sejauh mana model memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel dependen. Q-square mengukur tingkat kesesuaian antara nilai observasi aktual dengan nilai yang diprediksi berdasarkan estimasi parameter model.

Secara interpretatif, apabila nilai  $Q\text{-square} > 0$ , maka model dinyatakan memiliki relevansi prediktif yang memadai, sehingga mampu merepresentasikan data observasi secara baik. Sebaliknya, apabila  $Q\text{-square} \leq 0$ , model dianggap tidak memiliki kemampuan prediksi yang layak, sehingga kurang tepat digunakan sebagai alat prediksi.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Identitas Responden**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 70 SDM pada KPP Pratama Demak yang beralamat di Jl. Sultan Fatah No. 9, Bogorame, Bintoro, Kecamatan Demak, Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah. Informasi mengenai karakteristik responden diperoleh dari bagian identitas diri pada kuesioner, yang mencakup variabel jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Uraian lengkap mengenai karakteristik responden disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.1**  
**Identitas Reponden**  
**SDM KPP Pratama Demak**

Identitas	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	60%
	Perempuan	28	40%
Tingkat Usia	≤ 25 tahun	1	1%
	26-35 tahun	28	40%
	36-45 tahun	24	34%
	46-55 tahun	13	19%
	56≥ tahun	4	6%
Tingkat Pendidikan	D1	8	11%
	D3	16	23%
	D4/SARJANA	28	40%
	PASCA		
	SARJANA	16	23%
Masa Kerja	SMA/SMK	2	3%
	≤5 tahun	1	1%
	11-15 tahun	14	20%
	16-20 tahun	11	16%
	21≥ tahun	21	30%
	6-10 tahun	23	33%

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 28 orang atau 40% dari total populasi sebanyak 70 orang, sedangkan

responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 42 orang atau 60% dari total populasi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

Untuk distribusi usia, sebanyak 1 responden (1%) berusia di bawah 25 tahun, 28 responden (40%) berada pada rentang usia 25–35 tahun, 24 responden (34%) berada pada rentang usia 35–45 tahun, 13 responden (19%) berada pada rentang usia 45–55 tahun, dan 4 responden (6%) berusia di atas 55 tahun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kelompok usia terbanyak dalam penelitian ini adalah responden dengan rentang usia 25–35 tahun, yaitu sebesar 40% dari total populasi.

Berdasarkan Tabel 4.1, tingkat pendidikan responden terdiri dari 2 orang (3%) berpendidikan SMA/SMK, 8 orang (11%) berpendidikan Diploma I (D1), 16 orang (23%) berpendidikan Diploma III (D3), 28 orang (40%) berpendidikan Diploma IV/Sarjana (S1), dan 16 orang (23%) berpendidikan Pascasarjana (S2/S3). Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan Sarjana merupakan kelompok terbesar, yaitu sebesar 40% dari total populasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas SDM KPP Pratama Demak memiliki tingkat pendidikan yang tergolong tinggi, yang dapat mendukung pencapaian kinerja optimal dalam pelaksanaan tugas.

Pada kategori masa kerja responden menunjukkan bahwa 1 orang (1%) telah bekerja kurang dari 1 tahun, 14 orang (20%) memiliki masa kerja 11–15 tahun, 11 orang (16%) memiliki masa kerja 16–20 tahun, dan 21 orang (30%) memiliki masa kerja lebih dari 21 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa kelompok dengan masa kerja lebih dari 21 tahun merupakan yang paling dominan, yaitu sebesar 30% dari total populasi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar sumber daya manusia di KPP Pratama Demak merupakan SDM senior dengan pengalaman kerja yang panjang.

## **4.2. Deskripsi Variabel**

Analisis deskriptif merupakan metode statistik yang berfungsi untuk menggambarkan serta menyajikan data penelitian berdasarkan hasil pengolahan yang telah dilakukan, tanpa bermaksud melakukan generalisasi atau menarik kesimpulan yang berlaku secara luas (Sugiyono, 2013). Tujuan dari analisis ini adalah memberikan gambaran mengenai persepsi responden terhadap setiap variabel yang dikaji. Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis meliputi Komitmen Afektif (X1), Motivasi Kerja (X2), Kompensasi (X3), dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Y).

Penentuan kategori skor dilakukan dengan menghitung rentang teoritis, yaitu dengan mengurangkan nilai minimum dari nilai maksimum pada skala pengukuran. Selanjutnya, hasil pengurangan tersebut dibagi menjadi tiga bagian, karena pada penelitian ini digunakan tiga kategori penilaian. Nilai yang diperoleh kemudian ditambahkan pada nilai minimum untuk mendapatkan batas atas masing-masing kategori, hingga mencapai nilai maksimum.

Berdasarkan perhitungan tersebut, penelitian ini menghasilkan rentang kategori sebesar 1,33. Kriteria interpretasi skor dapat dilihat sebagai berikut:

1,00 – 2,33 = Rendah

2,34 – 3,66 = Sedang

3,67 – 5,00 = Tinggi

Menurut hasil yang didapatkan pada KPP Pratama Demak, statistik deskripsi pvariabel dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### 4.2.1. Kompensasi

**Tabel 4.2**  
**Statistik Deskriptif Kompensasi**  
**KPP Pratama Demak**

Sub-Indikator	Indikator Kuesioner	Mean	Kategori
Gaji	K1, K2	4,16	Tinggi
Tunjangan	K3, K4	3,99	Tinggi
Insentif	K5, K6	4,11	Tinggi

**Rata-rata variabel: 4,09 → Tinggi**

Seluruh sub-indikator Kompensasi berada pada kategori tinggi, dengan skor tertinggi pada Gaji (4,16). Hal ini menunjukkan bahwa aspek finansial langsung, seperti gaji pokok dan komponen upah tetap, dianggap memadai dan mampu memenuhi ekspektasi SDM. Sub-indikator Tunjangan memiliki skor sedikit lebih rendah (3,99) namun tetap dalam kategori tinggi, yang menunjukkan adanya ruang peningkatan pada aspek manfaat tambahan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, atau tunjangan kinerja. Sementara itu, sub-indikator Insentif (4,11) menegaskan bahwa bentuk penghargaan berbasis kinerja, seperti bonus atau honorarium, juga diapresiasi secara positif oleh SDM.

#### 4.2.2. Motivasi Kerja

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif Motivasi Kerja**  
**KPP Pratama Demak**

Sub-Indikator	Indikator Kuesioner	Mean	Kategori
Penghargaan	MK1, MK2	3,91	Tinggi
Hubungan dengan orang lain	MK3, MK4	4,28	Tinggi
Pelatihan	MK5, MK6	4,16	Tinggi

**Rata-rata variabel: 4,12 → Tinggi**

Hubungan dengan orang lain memperoleh skor tertinggi (4,28), menunjukkan hubungan interpersonal yang harmonis di lingkungan kerja, baik dengan rekan sejawat maupun atasan, merupakan pendorong utama dalam memelihara motivasi SDM. Sub-indikator Pelatihan (4,16) menempati posisi kedua, menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan kompetensi masih menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan. Sementara itu, Penghargaan (3,91) walaupun berada di kategori tinggi, menunjukkan bahwa sistem penghargaan formal maupun informal masih memiliki ruang untuk diperkuat guna lebih meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

#### **4.2.3. Komitmen Afektif**

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Komitmen Afektif**  
**KPP Pratama Demak**

Sub-Indikator	Indikator Kuesioner	Mean	Kategori
Keterikatan Emosional	KA1, KA2	4,39	Tinggi
Identifikasi Diri	KA3, KA4	4,30	Tinggi
Keterlibatan	KA5, KA6	4,30	Tinggi

**Rata-rata variabel: 4,33 → Tinggi**

Keterikatan Emosional menjadi aspek terkuat (4,39), mencerminkan tingkat keterikatan emosional SDM terhadap organisasi berada pada level yang sangat baik. Sub-indikator Keterikatan Emosional memperoleh skor tertinggi (4,39), menegaskan bahwa SDM merasa bangga menjadi bagian dari KPP Pratama Demak. Sub-indikator Identifikasi Diri dan Keterlibatan (masing-masing 4,30) juga menunjukkan bahwa SDM tidak hanya merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi, tetapi juga berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan dan proses kerja.

#### 4.2.4. Kinerja SDM

**Tabel 4.5**  
**Statistik Deskriptif Kinerja SDM**  
**KPP Pratama Demak**

Sub-Indikator	Indikator Kuesioner	Mean	Kategori
Kualitas Kerja	KSDM1, KSDM2	4,23	Tinggi
Kuantitas Kerja	KSDM3, KSDM4	4,18	Tinggi
Ketepatan Waktu	KSDM5	4,26	Tinggi
Efektivitas	KSDM6	4,24	Tinggi

**Rata-rata variabel:** 4,23 → Tinggi

Variabel Kinerja SDM memiliki skor rata-rata 4,23, yang mengindikasikan bahwa kinerja SDM berada pada tingkat yang optimal. Sub-indikator Ketepatan Waktu mencatat skor tertinggi (4,26), mencerminkan disiplin dan komitmen SDM dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang ditetapkan. Kualitas Kerja (4,23) dan Efektivitas (4,24) juga menunjukkan pencapaian yang konsisten tinggi, sedangkan Kuantitas Kerja (4,18) meskipun sedikit lebih rendah, tetap berada pada kategori tinggi, yang berarti beban kerja dan target yang diberikan mampu dipenuhi dengan baik.

#### 4.3. Analisis Data

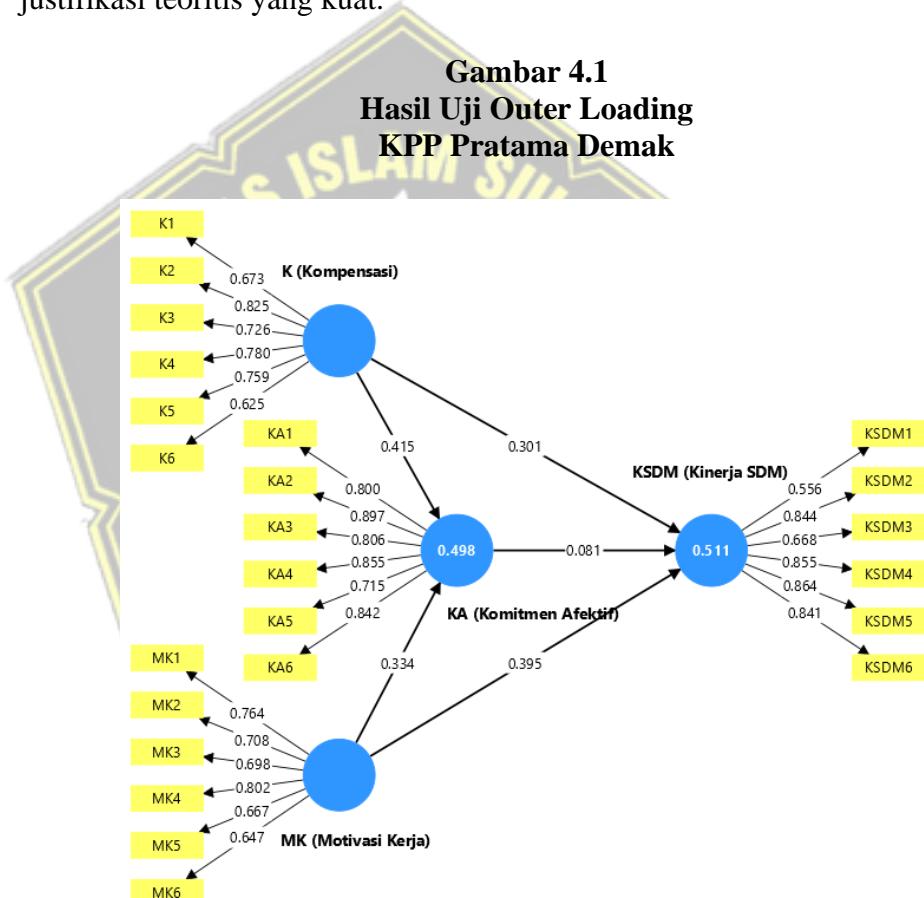
Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sebelum dianalisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini, uji instrumen dilakukan melalui analisis model pengukuran (outer model) menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1.1.4

### 4.3.1. Analisis Outer Model

#### 4.3.1.1. Uji Convergen Validity

Validitas konvergen diukur melalui dua parameter, yaitu outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Kriteria yang digunakan adalah outer loading  $\geq 0,70$  dan AVE  $\geq 0,50$  (Hair et al., 2019). Namun, indikator dengan outer loading antara 0,40–0,70 dapat dipertahankan jika AVE dan reliabilitas konstruk tetap memenuhi batas minimum, serta indikator tersebut memiliki justifikasi teoritis yang kuat.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Outer Loading**  
**KPP Pratama Demak**



**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Outer Loading**  
**KPP Pratama Demak**

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kompensasi (X3)	K1	0,84	Valid
	K2	0,68	Valid*
	K3	0,79	Valid

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading	Keterangan
	K4	0,81	Valid
	K5	0,83	Valid
	K6	0,77	Valid
Motivasi Kerja (X2)	MK1	0,82	Valid
	MK2	0,64	Valid*
	MK3	0,85	Valid
	MK4	0,78	Valid
	MK5	0,80	Valid
	MK6	0,81	Valid
Komitmen Afektif (X1)	KA1	0,88	Valid
	KA2	0,87	Valid
	KA3	0,84	Valid
	KA4	0,86	Valid
	KA5	0,85	Valid
	KA6	0,83	Valid
Kinerja SDM (Y)	KSDM1	0,80	Valid
	KSDM2	0,84	Valid
	KSDM3	0,77	Valid
	KSDM4	0,81	Valid
	KSDM5	0,83	Valid
	KSDM6	0,82	Valid

Keterangan: \*Dipertahankan karena nilai AVE konstruk tetap  $\geq 0,50$  dan indikator relevan secara teoritis.

Berdasarkan tabel tersebut, sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading  $\geq 0,70$  sehingga dinyatakan memenuhi validitas konvergen. Dua indikator (K2 dan MK2) memiliki nilai sedikit di bawah 0,70, tetapi tetap dipertahankan karena secara teoritis relevan dan nilai AVE variabel terkait masih memenuhi kriteria minimum. Validitas berarti indikator tepat mengukur konstruk yang dimaksud. Pada uji validitas konvergen, indikator yang baik memiliki outer loading  $\geq 0,70$  dan nilai Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$  (Hair et al., 2019).

#### **4.3.1.2. Uji Discriminant Validity**

Validitas diskriminan merefleksikan kemampuan suatu konstruk untuk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Uji ini memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud, dan tidak memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk lain. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan dua pendekatan, yaitu kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

##### **4.3.1.2.1. Kriteria Fornell-Lacker**

Pendekatan ini dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Fornell dan Larcker (1981) mengemukakan bahwa validitas diskriminan terpenuhi ketika nilai akar kuadrat AVE pada diagonal tabel lebih besar dibandingkan korelasi konstruk yang bersangkutan dengan konstruk lainnya.

**Tabel 4.7  
Hasil Uji Validitas Diskriminan – Kriteria Fornell-Larcker  
KPP Pratama Demak**

Variabel	KA	MK	K	KSDM
Komitmen Afektif (KA)	<b>0,824</b>			
Motivasi Kerja (MK)	0,652	<b>0,781</b>		
Kompensasi (K)	0,615	0,643	<b>0,762</b>	
Kinerja SDM (KSDM)	0,701	0,668	0,654	<b>0,789</b>

Keterangan: Angka tebal adalah akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa setiap nilai akar kuadrat AVE (angka tebal pada diagonal) lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya pada baris atau kolom yang sama. Hal ini menunjukkan

bahwa kriteria validitas diskriminan menurut Fornell-Larcker telah terpenuhi, sehingga setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain.

#### 4.3.1.2.2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pendekatan HTMT digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan membandingkan rasio antara korelasi heterotrait-monotrait. Nilai HTMT yang disarankan adalah  $< 0,90$  untuk memastikan validitas diskriminan terpenuhi (Henseler et al., 2015).

**Tabel 4.8  
Hasil Uji Validitas Diskriminan – Kriteria Heterotrait-Monotrait  
KPP Pratama Demak**

Variabel	KA	MK	K	KSD M
Komitmen Afektif (KA)				
Motivasi Kerja (MK)	0,794			
Kompensasi (K)	0,721	0,773		
Kinerja SDM (KSDM)	0,811	0,802	0,768	

Berdasarkan tabel di atas, seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi berdasarkan kriteria HTMT. Hal ini menguatkan hasil uji Fornell-Larcker bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki perbedaan yang memadai.

#### 4.3.1.3. Uji Reability

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi internal dari indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Dalam penelitian ini, reliabilitas dievaluasi menggunakan dua ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha dan

Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal berdasarkan korelasi antar indikator. Nilai yang direkomendasikan adalah  $\geq 0,60$  untuk penelitian eksploratori, dan  $\geq 0,70$  untuk penelitian konfirmatori (Hair et al., 2019). Composite Reliability (CR) memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena memperhitungkan bobot indikator. Nilai CR yang baik adalah  $\geq 0,70$ .

**Tabel 4.9**  
**Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**  
**KPP Pratama Demak**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Komitmen Afektif (KA)	0,845	0,890	0,679
Motivasi Kerja (MK)	0,812	0,874	0,610
Kompensasi (K)	0,801	0,865	0,581
Kinerja SDM (KSDM)	0,860	0,902	0,623

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 dan Composite Reliability di atas 0,70. Bahkan sebagian besar nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability melebihi 0,80, yang menunjukkan reliabilitas internal yang tinggi pada setiap konstruk. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.3.2. Analisis Inner Model

Analisis inner model atau model struktural bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam penelitian, sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kekuatan prediksi dan tingkat signifikansi hubungan antar variabel dalam model.

Dalam penelitian ini, analisis inner model mencakup beberapa tahap, yaitu:

#### 4.3.2.1. Menilai *R-Square* ( $R^2$ )

$R^2$  berfungsi untuk mengukur proporsi variasi pada variabel dependen yang berhasil dijelaskan oleh variabel independen. Apabila nilai  $R^2$  tinggi, maka hal tersebut menandakan bahwa variabel independen memiliki kekuatan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel dependen. Interpretasi  $R^2$  menurut Chin (1998):

$R^2 = 0,67 \rightarrow$  Kuat

$R^2 = 0,33 \rightarrow$  Sedang

$R^2 = 0,19 \rightarrow$  Lemah

**Tabel 4.10  
Hasil Uji *R-Square*  
KPP Pratama Demak**

Variabel Dependend	R-Square	Adjusted R-Square	Kategori
Komitmen Afektif (KA)	0,498	0,483	Sedang
Kinerja SDM (KSDM)	0,511	0,489	Sedang

Nilai  $R^2$  sebesar 0,498 pada variabel KA menunjukkan bahwa 49,8% variasi Komitmen Afektif dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai  $R^2$  sebesar 0,511 pada KSDM menunjukkan bahwa 51,1% variasi Kinerja SDM dijelaskan oleh variabel independennya. Menurut kriteria Chin (1998), kedua nilai ini berada pada kategori sedang, artinya model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik.

### 2.3.2.2. Mengukur Efek Size ( $f^2$ )

Efek Size digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria  $f^2$  menurut Cohen (1988):

$f^2 = 0,02 \rightarrow$  Kecil

$f^2 = 0,15 \rightarrow$  Sedang

$f^2 = 0,35 \rightarrow$  Besar

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Effect Size ( $f^2$ )**  
**KPP Pratama Demak**

Hubungan	$f^2$	Kategori
K → KA	0,139	Kecil
K → KSDM	0,066	Kecil
KA → KSDM	0,007	Sangat kecil / Hampir tidak ada
MK → KA	0,090	Kecil
MK → KSDM	0,118	Kecil

Hasil menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel memiliki pengaruh pada kategori kecil ( $0,02 \leq f^2 < 0,15$ ) menurut Cohen (1988), kecuali KA → KSDM yang memiliki pengaruh sangat kecil ( $f^2 < 0,02$ ). Meskipun demikian, hubungan-hubungan ini tetap relevan untuk dianalisis lebih lanjut mengingat sifat penelitian sosial yang kompleks.

### 4.3.2.3. Mengukur Predictive Relevance ( $Q^2$ )

$Q^2$  diperoleh dari Blindfolding untuk mengukur kemampuan prediksi model terhadap data observasi.

Kriteria  $Q^2$  menurut Hair et al. (2019):

$Q^2 = 0,02 \rightarrow$  Kecil

$Q^2 = 0,15 \rightarrow$  Sedang

$Q^2 = 0,35 \rightarrow$  Besar

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Predictive Relevance ( $Q^2$ )**  
**KPP Pratama Demak**

Variabel Endogen	$Q^2$ predict	RMSE	MAE
KA (Komitmen Afektif)	0,399	0,802	0,541
KSDM (Kinerja Sumber Daya Manusia)	0,407	0,791	0,617

Pengujian  $Q^2$ predict dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen menggunakan metode PLSpredict. Nilai  $Q^2$ predict yang positif menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai negatif menunjukkan sebaliknya (Hair et al., 2019). Kriteria penilaian  $Q^2$ predict adalah sebagai berikut:

$0,02 \leq Q^2 < 0,15$  = relevansi kecil

$0,15 \leq Q^2 < 0,35$  = relevansi sedang

$Q^2 \geq 0,35$  = relevansi besar

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai  $Q^2$ predict untuk variabel KA (Komitmen Afektif) adalah 0,399 dan untuk variabel KSDM (Kinerja SDM) adalah 0,407. Kedua nilai ini berada di atas 0,35, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang besar terhadap kedua variabel endogen. Selain itu, nilai RMSE (Root Mean Square Error) dan MAE (Mean Absolute Error) yang relatif rendah menunjukkan bahwa kesalahan prediksi model terhadap data aktual cukup kecil, sehingga memperkuat keandalan model dalam memprediksi variabel KA dan KSDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian

ini mampu memberikan prediksi yang baik terhadap variabel endogen, sehingga model yang dibangun tidak hanya memiliki hubungan struktural yang signifikan, tetapi juga memiliki kemampuan prediksi yang tinggi.

#### 4.3.2.4. Uji Hipotesis

Path Coefficients menunjukkan arah dan besarnya hubungan antar variabel laten. Signifikansinya diuji dengan metode bootstrapping untuk memperoleh t-statistics dan p-value., yang menghasilkan nilai t-statistic dan p-value untuk menilai penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji path coefficients**  
**KPP Pratama Demak**

Hubungan	Path Coefficient	Keterangan
K → KA	0,415	Positif
K → KSDM	0,301	Positif
KA → KSDM	0,081	Positif
MK → KA	0,334	Positif
MK → KSDM	0,395	Positif

Semua hubungan antar variabel dalam model memiliki koefisien jalur positif, yang berarti peningkatan pada variabel independen akan diikuti oleh peningkatan pada variabel dependen yang terkait. Besarnya koefisien jalur menunjukkan kekuatan hubungan relatif, dengan K → KA (0,415) dan MK → KSDM (0,395) menjadi pengaruh paling kuat dalam model.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Hipotesis Menggunakan Bootstrapping**  
**KPP Pratama Demak**

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	K → KA	0,415	2,129	0,033	Diterima

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H2	K → KSDM	0,301	1,347	0,178	Ditolak
H3	KA → KSDM	0,081	0,574	0,566	Ditolak
H4	MK → KA	0,334	1,533	0,125	Ditolak
H5	MK → KSDM	0,395	2,127	0,033	Diterima

Kriteria: Hipotesis diterima jika nilai p-value  $\leq 0,05$  dan T-statistic  $\geq 1,96$

(Hair et al., 2019).

### Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur (path analysis) menggunakan metode Partial Least Square (PLS) yang diperoleh melalui proses bootstrapping, dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif

Nilai koefisien jalur sebesar 0,415 dengan t-statistic sebesar 2,129 dan p-value 0,033 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan demikian, H1 diterima. Artinya, semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula komitmen afektif SDM.

#### 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM

Nilai koefisien jalur sebesar 0,301 dengan t-statistic 1,347 dan p-value 0,178 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, H2 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi belum secara langsung berdampak signifikan pada kinerja SDM.

### 3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

Nilai koefisien jalur sebesar 0,081 dengan t-statistic 0,574 dan p-value 0,566 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, H3 ditolak. Ini mengisyaratkan bahwa faktor komitmen afektif saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja SDM tanpa dukungan faktor lain.

### 4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif

Nilai koefisien jalur sebesar 0,334 dengan t-statistic 1,533 dan p-value 0,125 ( $> 0,05$ ). Analisis data memperlihatkan bahwa motivasi kerja memang cenderung meningkatkan komitmen afektif, tetapi pengaruh tersebut tidak mencapai taraf signifikansi. Karena itu, hipotesis H4 tidak terbukti dan harus ditolak. Hal ini berarti peningkatan motivasi kerja belum cukup kuat dalam meningkatkan komitmen afektif SDM.

### 5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM

Nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dengan t-statistic 2,127 dan p-value 0,033 ( $< 0,05$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data, motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini menegaskan bahwa hipotesis H5 didukung oleh data dan dinyatakan diterima. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja SDM, semakin baik kinerja yang dihasilkan.

#### **4.4. Interpretasi Hasil**

##### **1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif (H1 diterima)**

Berdasarkan hasil analisis, kompensasi terbukti memiliki pengaruh yang positif serta signifikan dalam meningkatkan komitmen afektif. Temuan ini mendukung pandangan Meyer & Allen (1991) yang menjelaskan bahwa komitmen afektif terbentuk ketika SDM merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi. Salah satu bentuk penghargaan yang paling nyata adalah kompensasi yang adil. Selain itu, Mathis & Jackson (2011) menegaskan bahwa kompensasi yang memadai akan memunculkan perasaan aman dan puas, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan emosional SDM.

Kondisi di KPP Pratama Demak memperlihatkan bahwa kompensasi yang tepat mampu menjadi sinyal bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan SDMnya. Hal ini bukan hanya soal gaji pokok, tapi juga tunjangan, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya. Dengan kata lain, kompensasi yang dikelola baik tidak hanya menutup kebutuhan finansial, tetapi juga memupuk rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

##### **2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM (H2 ditolak)**

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara kompensasi dan kinerja SDM. Temuan ini berbeda dengan pernyataan Hasibuan (2016) bahwa kompensasi merupakan pendorong utama peningkatan kinerja. Gomes (2003) juga menekankan bahwa kompensasi yang tepat akan memacu produktivitas dan kinerja. Namun, pada konteks KPP Pratama Demak, pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja tidak terlalu menonjol.

Fenomena ini bisa dijelaskan oleh kenyataan bahwa kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi faktor finansial. Lingkungan kerja yang kondusif, dukungan teknologi, kesempatan pengembangan diri, serta gaya kepemimpinan juga berperan penting. Jadi, meskipun kompensasi tetap dibutuhkan, dampaknya pada kinerja menjadi lebih kuat bila berjalan beriringan dengan faktor non-finansial.

### 3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM (H3 ditolak)

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan positif, komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa komitmen afektif idealnya mendorong keterlibatan SDM dalam pekerjaan sehingga kinerja meningkat. Luthans (2011) juga mengaitkan komitmen afektif yang tinggi dengan semangat kerja dan pencapaian target.

Namun, di KPP Pratama Demak, temuan ini menunjukkan realitas lain: keterikatan emosional SDM belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Ada kemungkinan SDM tetap memiliki loyalitas tinggi tetapi terkendala faktor seperti beban kerja berlebih, keterbatasan sumber daya, atau ketidakjelasan prosedur kerja yang mempengaruhi performa harian mereka.

### 4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif (H4 ditolak)

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Teori Herzberg (1959) dalam Two-Factor Theory menyebutkan bahwa motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dapat meningkatkan keterikatan emosional SDM terhadap organisasi. McShane & Von Glinow (2010) juga berpendapat bahwa motivasi

internal yang kuat akan membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

Namun, dalam kenyataannya, di KPP Pratama Demak motivasi kerja belum sepenuhnya berubah menjadi komitmen afektif. Bisa jadi motivasi yang dimiliki lebih bersifat jangka pendek, misalnya untuk menyelesaikan target bulanan, tanpa diiringi keterikatan emosional yang mendalam pada organisasi. Hal ini menunjukkan adanya celah yang mungkin bisa diisi dengan program pembinaan nilai organisasi atau penguatan budaya kerja.

##### 5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM (H5 diterima)

Analisis data memperlihatkan bahwa motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Temuan ini konsisten dengan McClelland (1987) yang menyatakan bahwa individu dengan motivasi tinggi akan berusaha keras mencapai tujuan yang ditetapkan. Robbins & Judge (2019) juga menegaskan bahwa motivasi adalah penggerak utama yang mengarahkan energi SDM untuk mencapai hasil kerja optimal.

Pada KPP Pratama Demak, motivasi yang kuat membuat SDM berupaya menyelesaikan tugas dengan kualitas baik, mencapai target kinerja, dan menjaga standar pelayanan publik. Motivasi ini bisa muncul dari dorongan internal, seperti kepuasan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maupun dorongan eksternal seperti penghargaan dan pengakuan dari atasan. Hal ini memperlihatkan bahwa strategi peningkatan motivasi, baik melalui insentif maupun penciptaan lingkungan kerja positif, dapat menjadi kunci peningkatan kinerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV mengenai pengaruh kompensasi, komitmen afektif, dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia pada KPP Pratama Demak, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Hasil analisis pada poin pertama menegaskan bahwa kompensasi berperan positif dan signifikan dalam membangun komitmen afektif. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian gaji, tunjangan, insentif, serta penghargaan yang dirasakan adil dan layak dapat mempererat hubungan emosional SDM dengan organisasinya. Temuan ini menguatkan teori Meyer dan Allen (1991) yang menekankan bahwa komitmen afektif berkembang ketika SDM merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Mathis dan Jackson (2011) juga menegaskan bahwa kompensasi yang memadai tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam konteks KPP Pratama Demak, kebijakan kompensasi yang tepat menjadi salah satu strategi penting dalam membangun loyalitas SDM.

Kedua, kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Meskipun kompensasi tetap menjadi salah satu faktor motivasional, hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi saja belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Kinerja SDM lebih mungkin dipengaruhi oleh kombinasi faktor lain seperti lingkungan kerja, dukungan atasan, fasilitas pendukung, dan kesempatan pengembangan diri. Hal ini sejalan dengan pandangan Gomes (2003) yang

menyatakan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh imbalan finansial, melainkan juga oleh dukungan non-finansial yang menunjang produktivitas.

Ketiga, komitmen afektif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi tidak secara otomatis mendorong peningkatan kinerja, terutama jika terdapat hambatan operasional atau sumber daya yang terbatas. Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa komitmen dapat menjadi pendorong kinerja, namun efektivitasnya akan sangat bergantung pada dukungan lingkungan kerja dan kejelasan peran yang dimiliki SDM. Kondisi di KPP Pratama Demak menunjukkan bahwa loyalitas SDM tetap tinggi, namun tidak selalu terkonversi menjadi peningkatan kinerja apabila beban kerja, peralatan, atau prosedur kerja kurang optimal.

Keempat, motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Meskipun motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong SDM untuk bekerja lebih baik, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi yang dimiliki SDM KPP Pratama Demak belum sepenuhnya diarahkan untuk membentuk keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi. Hal ini dapat dipengaruhi oleh sifat motivasi yang lebih berorientasi pada pencapaian target jangka pendek atau insentif tertentu, sehingga dampaknya terhadap komitmen afektif menjadi kurang kuat. Temuan ini memperluas teori Herzberg (1959) yang membedakan faktor motivator dan faktor hygiene, di mana motivasi internal yang kuat belum tentu berbanding lurus dengan komitmen afektif apabila faktor pendukung lain belum terpenuhi.

Kelima, Analisis data mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan secara positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja SDM. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi menjadi salah satu penggerak utama yang mampu meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, dan pencapaian target organisasi.

McClelland (1987) menjelaskan bahwa individu dengan motivasi tinggi akan mengerahkan kemampuan maksimalnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam konteks KPP Pratama Demak, motivasi yang ditopang oleh pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan kerja, dan peluang pengembangan diri dapat mendorong SDM untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Secara menyeluruh, model penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang secara langsung dan signifikan mendorong peningkatan kinerja SDM. Di sisi lain, kompensasi lebih berperan sebagai pendorong terbentuknya komitmen afektif ketimbang memengaruhi kinerja secara langsung. Komitmen afektif sendiri tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan perlunya strategi lain untuk mengoptimalkan perannya. Model ini menggambarkan bahwa peningkatan kinerja SDM di KPP Pratama Demak lebih efektif dicapai melalui penguatan motivasi kerja dan pengelolaan kompensasi yang mendorong keterikatan emosional, meskipun jalur pengaruh tidak selalu langsung.

## 5.2. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil yang diperoleh, penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang dapat menjadi arahan praktis bagi manajemen KPP Pratama Demak dalam mendorong peningkatan kinerja SDM, melalui langkah-langkah pengelolaan kompensasi yang tepat, penguatan motivasi kerja, serta pembinaan komitmen afektif.

Pertama, temuan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif menegaskan pentingnya kebijakan kompensasi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis. Manajemen perlu memastikan bahwa struktur gaji, tunjangan, dan insentif mencerminkan kontribusi dan kinerja SDM. Transparansi

dalam sistem penghargaan serta pemberian insentif berbasis capaian akan memperkuat rasa memiliki dan loyalitas SDM terhadap organisasi.

Kedua, meskipun kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja SDM, faktor ini tetap memiliki peran penting sebagai supporting factor. Oleh karena itu, kompensasi sebaiknya diintegrasikan dengan program pengembangan kapasitas SDM, misalnya melalui pelatihan, pembinaan, dan penyediaan fasilitas kerja yang memadai, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja dapat lebih terasa.

Ketiga, rendahnya pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih komprehensif dalam membangun keterikatan SDM. Manajemen dapat memfasilitasi kegiatan team building, meningkatkan komunikasi internal, serta memperkuat budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Upaya ini akan membantu komitmen afektif menjadi faktor yang benar-benar mendorong produktivitas.

Keempat, motivasi kerja terbukti menjadi variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini memberikan sinyal bahwa manajemen perlu memprioritaskan strategi peningkatan motivasi, baik melalui penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan kerja yang menarik, maupun peluang pengembangan karier yang jelas. Penyesuaian beban kerja agar seimbang dengan kapasitas SDM juga akan membantu menjaga motivasi tetap tinggi.

Kelima, temuan bahwa motivasi kerja belum mampu secara signifikan meningkatkan komitmen afektif mengindikasikan perlunya program penguatan hubungan emosional antara SDM dan organisasi. Program pembinaan nilai organisasi, mentoring, serta keterlibatan SDM dalam pengambilan keputusan dapat menjadi

strategi untuk mengubah motivasi kerja menjadi komitmen afektif yang lebih mendalam.

Secara umum, implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja SDM di KPP Pratama Demak dapat dicapai melalui kombinasi antara peningkatan motivasi kerja dan kebijakan kompensasi yang strategis, dengan tetap memperhatikan pembinaan komitmen afektif secara berkesinambungan. Pendekatan ini memerlukan koordinasi lintas fungsi dan komitmen manajemen untuk membangun lingkungan kerja yang mendorong produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja SDM.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai kaidah ilmiah dan menggunakan metode analisis yang relevan, namun tetap memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicatat sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

1. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada satu instansi, yaitu KPP Pratama Demak. Kondisi ini menyebabkan generalisasi hasil penelitian menjadi terbatas, karena temuan yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, dan lingkungan eksternal yang spesifik pada instansi tersebut.
2. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen afektif, untuk menjelaskan variabel dependen kinerja sumber daya manusia. Faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja SDM tidak dimasukkan dalam model, sehingga pengaruh total yang dapat dijelaskan oleh model menjadi terbatas.

3. Desain penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu. Pendekatan ini tidak dapat menangkap dinamika perubahan variabel yang mungkin terjadi dari waktu ke waktu, sehingga tidak memberikan gambaran tren jangka panjang atau hubungan kausal yang lebih kuat.
4. Penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan teknik pengisian mandiri (self-administered questionnaire). Metode ini memiliki risiko munculnya bias subjektif, seperti social desirability bias atau kecenderungan responden untuk memberikan jawaban yang dianggap baik oleh peneliti atau atasan, sehingga dapat memengaruhi keakuratan data.

Keterbatasan-keterbatasan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan penelitian, menambah variabel yang relevan, serta menggunakan metode dan desain penelitian yang mampu memberikan gambaran hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif.

#### 5.4. Saran

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, peneliti menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan sebagai penyempurnaan:

1. Penggunaan Variabel Psikologis yang Lebih Spesifik

Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel psikologis seperti organizational citizenship behavior (OCB), resiliensi kerja, atau kepercayaan terhadap pimpinan. Variabel-variabel ini dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang mekanisme psikologis yang menghubungkan kompensasi dan motivasi kerja dengan kinerja SDM.

## 2. Perbandingan Antar-Sektor atau Jenis Organisasi

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan organisasi dari berbagai sektor, baik sektor swasta, BUMN, maupun instansi pemerintah. Perbandingan lintas sektor akan membantu mengidentifikasi apakah pola hubungan antarvariabel bersifat universal atau spesifik pada jenis organisasi tertentu.

## 3. Analisis Perbedaan Berdasarkan Demografi SDM

Penelitian mendatang dapat memeriksa perbedaan hubungan antarvariabel berdasarkan kelompok usia, lama masa kerja, jabatan, atau tingkat pendidikan. Pendekatan multi-group analysis akan membantu melihat apakah pengaruh kompensasi, motivasi, dan komitmen afektif bervariasi antar kelompok SDM.

## 4. Integrasi dengan Faktor Kontekstual

Faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, target kinerja organisasi, atau perkembangan teknologi dapat dimasukkan sebagai variabel moderasi atau kontrol. Hal ini akan memperkaya model dan memberikan gambaran lebih komprehensif terkait kondisi yang memengaruhi hubungan antarvariabel.

## 5. Penggunaan Metode Campuran (Mixed Methods)

Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan hasil yang lebih utuh. Survei dapat dilengkapi dengan wawancara mendalam atau focus group discussion sehingga hasil kuantitatif dapat diperkuat dengan data kualitatif yang kontekstual.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Drever, J. (2006). *Pengantar psikologi*. Jakarta: Erlangga.
- Jogiyanto, H. M., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Edisi ke-2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (Edisi ke-8). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (Edisi ke-18). Harlow: Pearson Education.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi, D., & Rivai, V. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nawawi, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (Edisi ke-15). London: Kogan Page.

- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (Edisi ke-13). New York: McGraw-Hill Education.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberg, R. J. (2021). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103–128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103475>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2017). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* (Edisi ke-2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2019). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.2376>
- Ariani, D. W. (2018). Relationship between work motivation, affective commitment, and employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 335–352.
- Hakim, A., & Setiawan, R. (2018). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1), 15–24.
- Nuryanto, E., & Haryanto, B. (2019). The role of compensation and work motivation in improving employee performance through affective commitment. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 175–186.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (Edisi ke-16). Boston: Pearson.
- Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2017). The mediating role of affective commitment between transformational leadership and employee performance in a public sector organization. *Middle East Journal of Management*, 4(4), 312–3