

**PENGARUH KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kediri)**

**Novy Kurniasari, Umar Nimran, Tri Wulida Afrianty**  
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang  
E-mail: novykurniasari88@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study examines the effect of compensation and organizational climate on employee performance through job satisfaction as an intervening variable for employees of local drinking water companies in Kediri. Technique data analysis used is descriptive statistics, to descriptive an object of research through sample or population data through a questionnaire distributed by the researcher then processed, tabulated in tables or in diagram form and explained in descriptive form. The data were processed using statistical tools, namely by variance-based structural equation testing or better known as Partial Least Square (PLS) using Smart PLS 2.0 software. PLS, structural model testing. This data analysis used to descriptive the compensation variables ( $X_1$ ), organizational climate ( $X_2$ ), Job Satisfaction ( $Z$ ) and Employee Performance ( $Y$ ), then draw conclusions from these analyzes to determine the effect of compensation and organizational climate on employee performance through job satisfaction as an intervening variable.*

**Keyword:** *Compensation, Organizational Climate, Performance, Satisfaction.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kediri. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, yaitu untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu objek penelitian melalui data sampel atau populasi melalui angket yang dibagikan oleh peneliti kemudian diolah, ditabulasikan dalam tabel atau dalam bentuk diagram dan dijelaskan dalam bentuk deskriptif. Data diolah menggunakan alat uji statistik yaitu dengan uji persamaan struktural berbasis variance atau yang lebih dikenal dengan nama *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software Smart PLS 2.0*. PLS, pengujian model struktural. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan variabel kompensasi ( $X_1$ ), Iklim organisasi ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $Z$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ), kemudian menarik kesimpulan dari analisis tersebut untuk menentukan pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci:** *Kompensasi, Iklim Organisasi, Kinerja, Kepuasan.*

## PENDAHULUAN

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang, sehingga efektifitas dan efisiensi organisasi dapat dicapai. Sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang yang berada dalam organisasi dan menjalankan organisasi tersebut dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan kinerja tanpa adanya karyawan yang kompeten dan berdedikasi terhadap keinginan perusahaan selanjutnya (Onukwube, 2012).

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja individu setiap karyawan pada masing-masing bidang. Hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Apabila perusahaan menginginkan kinerja perusahaannya baik, maka harus mengelola sumber daya manusia dengan baik khususnya mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat individual, dikarenakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2003:78), bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:225), terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), perbedaan (*discrepancies*), pencapaian nilai (*value attainment*), keadilan (*equity*), komponen genetik (*genetic components*).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah kompensasi. Kompensasi merupakan komponen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berbentuk *reward* berupa gaji atau upah yang merupakan imbal balik dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Martocchio, 2011).

Menurut Werther dan Davis (2003:119) Kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai pertukaran atas kontribusi mereka pada organisasi. Kompensasi bisa juga menjadi semangat tersendiri bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini didukung dengan pernyataan Mondy (2008:4) yang mengemukakan bahwa tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Selain kompensasi faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah iklim organisasi perusahaan. Karyawan dalam melakukan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh kecocokan terhadap iklim organisasi di perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Tagiuri dan Litwin (Wirawan, 2008:121), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam satu karakteristik atau sifat organisasi.

Penelitian ini mengkaji Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum dan mengambil objek penelitian di Perusahaan Daerah dan Air Minum (PDAM) Kabupaten Kediri. Fenomena berkaitan dengan iklim organisasi yang menjadi dasar pemilihan variabel adalah adanya permasalahan pada PDAM Kabupaten Kediri, seperti faktor karyawan sendiri, semangat bekerjanya, tingkat pendidikan dan ketrampilan karyawan serta faktor lingkungan kantor PDAM Kabupaten Kediri. Kegiatan usaha PDAM Kabupaten Kediri meliputi kegiatan umum yang dikepalai oleh direktur umum dengan dibantu oleh bidang-bidang seperti keuangan, administrasi, SDM, hubungan pelanggan, dan kegiatan pemasaran. Sedangkan kegiatan lainnya adalah kegiatan yang berhubungan dengan teknik berkaitan dengan perencanaan pemasangan jaringan air, peralatan, produksi dan sumber daya air, serta litbang.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk berprestasi lebih baik guna mencapai sasaran organisasi dan pribadinya.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Handoko,2014).

### **Fungsi Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2006:188) adalah:

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

### **Tujuan Pemberian Kompensasi**

Mondy (2008) menyatakan bahwa tujuan umum dalam pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.

### **Kompensasi Pada PDAM Kabupaten Kediri**

Perusahaan daerah air minum (PDAM) kabupaten Kediri merupakan salah satu badan usaha milik daerah (BUMD). PDAM Kabupaten Kediri sudah memberikan perhatian dalam hal kompensasi kepada setiap karyawannya. Adapun jenis kompensasi yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Kediri terbagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial didefinisikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan kompensasi non finansial misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pemberian pekerjaan yang sesuai dan pemberian promosi jabatan.

### **Iklim Organisasi**

Stinger (Wirawan, 2008) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya

motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi

### **Pengukuran Iklim Organisasi**

Manurut Sumantri (2001:143), pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (*informal description*).

### **Teori Keadilan**

Teori Keadilan (*Equity Theory*) Menurut teori ini bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari teori perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah:

- a. Input: sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya
- b. Hasil (*outcomes*): sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.
- c. Orang bandingan (*comparison person*) bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain bahkan bisa pula dengan dirinya sendiri terhadap pekerjaannya di waktu lampau.

### **Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**

Teori pengharapan (*expectancy theory*) awalnya dikembangkan oleh Vroom pada tahun 1964. Motivasi menurut Vroom, mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu urutan harapan dua tahap (usaha-prestasi dan prestasi-hasil). Atau dapat dikatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan individu bahwa pada tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan.

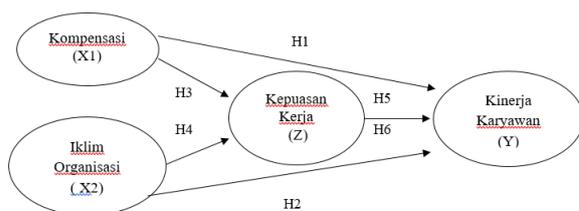
Vroom menggunakan persamaan matematis untuk mengintegrasikan konsep-konsep kekuatan atau kemampuan motivasi menjadi model yang dapat diprediksi yaitu

harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan pertautan (*instrumentality*).

### Teori Motivasi

Menurut Luthans (2006) motivasi berasal dari kata lain “*MOVERE*” yang berarti dorongan atau bahasa Inggrisnya *to move*. Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor-faktor lain, baik faktor eksternal, maupun faktor internal. Hal-hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi.

### Hipotesis



Gambar 1. Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis pada gambar 3.1 tersebut maka dapat disusun suatu rumusan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Diduga variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub>: Diduga variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>3</sub>: Diduga variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>4</sub>: Diduga variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>5</sub>: Diduga variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>6</sub>: Diduga variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan.
- H<sub>7</sub>: Diduga variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dimana pada metode ini dijelaskan hubungan atau pengaruh antara variabel yang diteliti. Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kediri yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Kediri. Populasi di dalam penelitian ini yaitu karyawan PDAM Kabupaten Kediri, dengan jumlah 103 orang. Berdasarkan jumlah populasi yang hanya berjumlah kecil, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel, dalam hal ini disebut penelitian sensus.

### Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif  
Statistik deskriptif, yaitu digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu objek penelitian melalui data sampel atau populasi. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan variabel kompensasi (X<sub>1</sub>), Iklim organisasi (X<sub>2</sub>), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).
2. Analisis *Partial Least Square* (PLS)  
Penelitian ini menggunakan alat uji statistik yaitu dengan uji persamaan struktural berbasis *variance* atau yang lebih dikenal dengan nama *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software Smart PLS 2.0*. PLS, pengujian model struktural.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>)

Dalam variabel Kompensasi terdapat tiga belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Distribusi Variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>)

Item	SS		S		N		TS		STS		Rerata Item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>1.1</sub>	4	41	5	48	5	5	3	2	1	0	4.27
X <sub>1.2</sub>	5	54	4	38	4	3	2	1	1	0	4.44
X <sub>1.3</sub>	4	45	4	43	8	7	3	2	0	0	4.32
X <sub>1.4</sub>	2	23	6	58	1	16	2	1	0	0	4.03
X <sub>1.5</sub>	2	19	5	55	2	21	3	2	1	0	3.89

X <sub>1.1</sub>	1	18	6	59	1	15	5	4	2	1	3.8
	9	.4	1	.2	6	.5		8		9	7
X <sub>1.2</sub>	2	21	5	53	2	22	1	0	2	1	3.9
	2	.3	5	.4	3	.3		9		9	1
X <sub>1.3</sub>	2	27	5	49	1	16	6	5	1	0	3.9
	8	.1	1	.5	7	.5		8		9	6
X <sub>1.4</sub>	3	33	4	47	1	16	2	1	1	0	4.1
	4		9	.5	7	.5		9		9	0
X <sub>1.5</sub>	1	16	4	43	3	33	5	4	2	1	3.6
	7	.5	5	.6	4			8		9	8
X <sub>1.6</sub>	2	21	4	42	3	32	3	2	1	0	3.8
	2	.3	4	.7	3			9		9	1
X <sub>1.7</sub>	2	24	4	41	3	30	3	2	1	0	3.8
	5	.2	3	.7	1	.1		9		9	5
X <sub>1.8</sub>	2	25	4	44	2	26	4	3	0	0	3.9
	6	.2	6	.6	7	.2		8		0	1
Grand Mean											4.0
											0

Sumber: Data Primer Diolah

Pada Tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk variabel Kompensasi yang memiliki penilaian tertinggi terdapat pada indikator X<sub>1.1</sub> dengan rata-rata sebesar 4,19. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi dengan indikator kompensasi finansial menjadi pertimbangan paling tinggi dibandingkan indikator non finansial. Sedangkan untuk rata – rata variabel Kompensasi sebesar 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan menilai Kompensasi di PDAM Kabupaten Kediri sudah baik.

### Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>)

Tabel 2. Distribusi Variabel Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>)

Item	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>2.1.1</sub>	3	30	6	61	6	5	2	1	1	0	4.1
	1	.1	3	.1	6	8		94		9	7
X <sub>2.1.2</sub>	2	21	3	33	3	35	5	4	4	3	3.6
	2	.3	5	.9	7	.9		85		4	4
X <sub>2.1.3</sub>	1	13	5	54	2	26	5	4	1	0	3.7
	4	.5	6	.3	7	.2		85		9	5
X <sub>2.2.1</sub>	1	15	4	41	4	38	3	2	1	0	3.6
	6	.5	3	.7	0	.8		91		9	8
X <sub>2.2.2</sub>	1	10	5	51	3	33	4	3	1	0	3.6
	1	.6	3	.4	4			88		9	7
X <sub>2.3.1</sub>	1	18	6	61	1	16	3	2	1	0	3.9
	9	.4	3	.1	7	.5		91		9	3
X <sub>2.3.2</sub>	1	17	5	52	2	27	2	1	1	0	3.8
	8	.4	4	.4	8	.1		94		9	3
Grand Mean											3.8
											1

Sumber: Data Primer Diolah

Pada Tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk variabel Iklim Organisasi yang memiliki penilaian tertinggi terdapat pada indikator X<sub>2.3</sub> dengan rata –rata sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa Formalisasi dan Standarisasi di PDAM menjadi indikator yang tinggi dalam iklim organisasi. Sedangkan untuk

rata-rata variabel Iklim Organisasi sebesar 3,81. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan menilai Iklim Organisasi pada PDAM Kabupaten Kediri sudah baik.

### Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z <sub>1.1</sub>	1	10	6	63	2	24	1	0	1	0	3.8
	1	.6	5	.1	5	.2		9		9	2
Z <sub>1.2</sub>	2	19	7	67	1	9	3	2	0	0	4.0
	0	.4	0	.9	0	7		9		0	4
Z <sub>2.1</sub>	1	15	7	69	1	12	2	1	0	0	3.9
	6	.5	2	.9	3	.6		9		0	9
Z <sub>2.2</sub>	3	32	5	57	8	7	3	2	0	0	4.1
	3		9	.2	7			9		0	8
Grand Mean											4.0
											1

Sumber: Data Primer Diolah

Pada Tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk variabel Kepuasan Kerja yang memiliki penilaian tertinggi terdapat pada indikator Z<sub>2</sub> dengan rata –rata sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena memiliki supervisi yang baik. Sedangkan untuk rata – rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 4,01. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan menilai Kepuasan Kerja pada PDAM Kabupaten Kediri sudah baik.

### Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1.1</sub>	3	36	4	47	1	13	1	0	1	0	4.1
	8	.8	9	.5	4	.5		9		9	8
Y <sub>1.2</sub>	2	28	5	48	2	21	2	1	0	0	4.0
	9	.1	0	.5	2	.3		9		0	3
Y <sub>1.3</sub>	3	33	5	53	1	9	2	1	1	0	4.1
	5	.9	5	.4	0	7		9		9	7
Y <sub>2.1</sub>	3	29	4	45	2	22	2	1	1	0	4.0
	0	.1	7	.6	3	.3		9		9	0
Y <sub>2.2</sub>	2	25	4	43	2	26	4	3	1	0	3.8
	6	.2	5	.6	7	.2		8		9	8
Y <sub>3.1</sub>	4	43	4	40	1	13	2	1	0	0	4.2
	5	.6	2	.7	4	.5		9		0	6
Y <sub>3.2</sub>	2	27	5	54	1	17	1	0	0	0	4.0
	8	.1	6	.3	8	.4		9		0	8

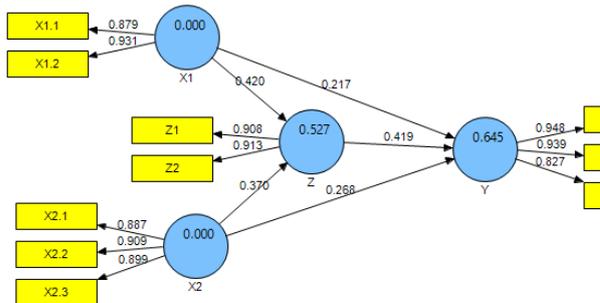
Y <sub>3</sub>	3	30	4	46	2	21	2	1.	0	0.	4.0
<sub>.3</sub>	1	.1	8	.6	2	.3	2	9	0	0	5
Grand Mean											4.0
											1

Sumber: Data Primer Diolah

Pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa untuk variabel Kinerja Karyawan yang memiliki penilaian tertinggi terdapat pada indikator Y<sub>1</sub> dengan rata-rata sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan di PDAM sudah memiliki hasil kerja yang sudah baik. Sedangkan untuk rata-rata variabel Kinerja Karyawan sebesar 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan menilai Kinerja Karyawan sudah baik.

#### Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). *Software* PLS pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama *SMARTPLS* Versi 2.0. Dalam PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model Struktural (*outer Model*)  
Sumber: Pengolahan Data dengan PLS

#### Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software* PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala

pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60.

Tabel 5. *Outer Loadings*  
(Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-value
X <sub>1,1</sub> <- X <sub>1</sub>	0.879	0.073	12.122	0.000
X <sub>1,2</sub> <- X <sub>1</sub>	0.931	0.014	67.549	0.000
X <sub>2,1</sub> <- X <sub>2</sub>	0.887	0.061	14.441	0.000
X <sub>2,2</sub> <- X <sub>2</sub>	0.909	0.024	38.178	0.000
X <sub>2,3</sub> <- X <sub>2</sub>	0.899	0.030	30.434	0.000
Y <sub>1</sub> <- Y	0.948	0.010	97.417	0.000
Y <sub>2</sub> <- Y	0.939	0.014	67.701	0.000
Y <sub>3</sub> <- Y	0.827	0.056	14.878	0.000
Z <sub>1</sub> <- Z	0.908	0.035	26.178	0.000
Z <sub>2</sub> <- Z	0.913	0.037	24.932	0.000

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS

Tabel pada output tersebut menggambarkan nilai faktor loading (*convergent validity*) dari setiap indikator. Nilai faktor loading >0,7 dapat dikatakan valid, akan tetapi *rule of thumbs* intepretasi nilai faktor loading > 0,5 dapat dikatakan valid. Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator Kompensasi (X<sub>1</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid.

#### *Discriminant Validity*

Tabel 6. Nilai *Discriminant Validity*  
(*Cross Loading*)

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y	Z
X <sub>1,1</sub>	<b>0.879</b>	0.529	0.506	0.547
X <sub>1,2</sub>	<b>0.931</b>	0.701	0.710	0.663
X <sub>2,1</sub>	0.645	<b>0.887</b>	0.614	0.535
X <sub>2,2</sub>	0.567	<b>0.909</b>	0.621	0.521
X <sub>2,3</sub>	0.642	<b>0.899</b>	0.633	0.702
Y <sub>1</sub>	0.691	0.724	<b>0.948</b>	0.755
Y <sub>2</sub>	0.637	0.641	<b>0.939</b>	0.679
Y <sub>3</sub>	0.514	0.495	<b>0.827</b>	0.564
Z <sub>1</sub>	0.649	0.606	0.635	<b>0.908</b>
Z <sub>2</sub>	0.580	0.594	0.715	<b>0.913</b>

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS

Berdasarkan nilai *cross loading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

**Mengevaluasi Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach Alpha**

Tabel 7. *Goodness of Fit*

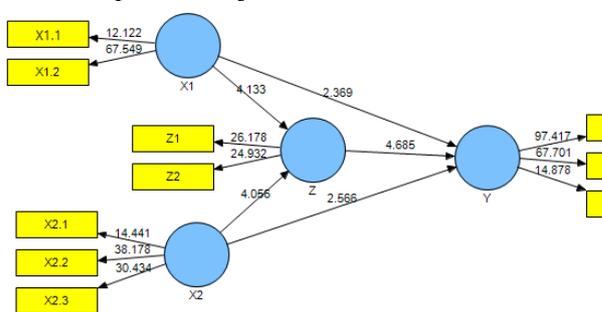
	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X <sub>1</sub>	0.819	0.901	0.783
X <sub>2</sub>	0.807	0.926	0.881
Z	0.829	0.906	0.793
Y	0.821	0.932	0.890

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS

Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validity yang baik.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 3. Model Struktural (*Inner Model*)

Sumber: Pengolahan data dengan PLS

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*.

Tabel 8. Nilai *R-Square*

Variabel	R Square
Z	0.5265
Y	0.6449

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Kepuasan Kerja (Z) yang dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>), Demikian juga dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>), dan variabel Kepuasan Kerja (Z).

Nilai *R-square* untuk Z sebesar 0,5265 menunjukkan bahwa 52,65% variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>). Sedangkan sisanya sebesar 47,35% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Nilai *R-square* Y sebesar 0,6449 menunjukkan variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 64,49% sedangkan sisanya 35,51% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

**Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* secara keseluruhan diketahui dari nilai Q<sup>2</sup> (*predictive relevance*), dimana semakin tinggi Q<sup>2</sup>, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.10 dapat dihitung nilai Q<sup>2</sup> sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.5265) \times (1 - 0.6449) = 0.8319$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0.8319, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 83,19%, sedangkan sisanya 16,81% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

**Pengujian Secara Langsung Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)**

Hasil pengujian secara langsung menunjukkan bahwa hubungan variabel Kompensasi dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,217 dengan nilai t sebesar 2,369. Nilai tersebut lebih

besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.

**Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian secara langsung menunjukkan bahwa hubungan variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,268 dengan nilai t sebesar 2,566. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Pengujian Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

Hasil pengujian secara langsung menunjukkan bahwa hubungan variabel Kompensasi ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,420 dengan nilai t sebesar 4,133. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Pengujian Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

Hasil secara langsung menunjukkan bahwa hubungan variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,370 dengan nilai t sebesar 4,056. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan Kerja (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,419 dengan nilai t sebesar 4,685. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Pengujian Secara Tidak Langsung**

Tabel 9. Pengaruh tidak Langsung

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien Tidak Langsung	s.e So bel	t Hit ung	p
$X_1 \rightarrow Z$	0.42	0.41	0.10	0.08	0.176	0.057	3.061	0.002
$Z \rightarrow Y$	0.09	0.09	0.02	0.09				
$X_2 \rightarrow Z$	0.37	0.41	0.09	0.08	0.155	0.051	3.028	0.003
$Z \rightarrow Y$	0.09	0.09	0.01	0.09				

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS

Berdasarkan Tabel diatas didapatkan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

**Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.**

Hasil pengujian tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan variabel Kompensasi dengan Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,176 dengan nilai t sebesar 3,061. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

**Pengujian pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.**

Hasil pengujian tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,155 dengan nilai t sebesar 3,028. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan pada penjelasan mengenai pengaruh maupun pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, di dapatkan bahwa Kompensasi maupun Iklim Organisasi memberikan pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Disamping itu Kompensasi maupun Iklim Organisasi juga memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan yang melalui Kepuasan Kerja.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya,

maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dalam menjembatani Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dalam menjembatani Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ini dibuktikan dengan nilai t tabel  $> 1,96$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

#### Saran

Beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan Iklim Organisasi, karena variabel Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

melalui Kepuasan Kerja, sehingga Kinerja Karyawan akan semakin baik.

2. Mengingat variabel eksogen dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kompensasi dan iklim organisasi diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain budaya organisasi, komunikasi organisasi yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.
3. Pada penelitian yang akan datang, metode pengumpulan data perlu dilengkapi dengan cara on line, yaitu dengan menggugah kuesioner misalnya menggunakan google form, agar lebih efisien.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFPE.
- Kreitner R, & Kinicki, A. 2001. Organizational Behavior. Fifth Edition, International Edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc. Diterjemahkan oleh Suandy, Erly. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk, Edisi. Bahasa Indonesia, Yogyakarta : Andi
- Martocchio, Joseph J. 2011. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, Wayne R. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. New Jersey: Edisi Kesepuluh, Jilid dua.
- Onukwube, Henry Ndubuisi. 2012. Correlated of job satisfaction amongst quantity surveyors in consulting firms in Lagos, Nigeria. Australasian Journal of construction economics and building, vol 12, no 2 (2012)
- Robbins Stephen P. 2003. Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Samsudin, Sadili, 2006, Manajemen Sumber Daya. Bandung: Pustaka Setia..

- Sumantri, Suryana,. 2001. Perilaku Organisasi. Bandung. Universitas Padjadjaran.
- Werther, William B. dan Davis, Keith. 1996. Human Resource and Personnel management, 5th ed. New York. McGraw-Hill..
- Wirawan. 2008. Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.