

**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Jurusan Akuntansi



Oleh:

**Mochamad Satria Fajriansha**  
**2017310275**

**UNIVERSITAS HAYAM WURUK  
SURABAYA  
2021**

## **PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH**

Nama : Mochamad Satria Fajriansha  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 23 Februari 1999  
NIM : 2017310275  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Manajemen  
Judul : Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Komitmen Organisasi

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 24 September 2021

Co. Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 24 September 2021

**(Dr. Diah Ekaningtias, Ak. MM)**  
NIDN: 7019105901

**(Putri Wulanditya, S.E., M.Ak., CPSAk)**  
NIDN: 0727068503

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi  
Tanggal : 24 September 2021

**Dr. Nanang Shonhadji S.E., Ak., M. Si., CA., CIBA., CMA**  
NIDN: 0731087601

# **THE EFFECT OF COMPENSATION, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Mochamad Satria Fajriansha**

Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Email: [2017310275@students.perbanas.ac.id](mailto:2017310275@students.perbanas.ac.id)

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of compensation, work motivation, and job satisfaction on organizational commitment. The respondents of this study were 71 Civil Servants. This research includes quantitative research with primary data types. Collecting data using a questionnaire with a Likert scale. Data analysis was performed using the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method using the SmartPLS 3.0 program. The results of this study indicate that compensation and job satisfaction have a significant effect on organizational commitment. Meanwhile, work motivation has no significant effect on organizational commitment.*

*Keywords: Compensation, work motivation, job satisfaction, organizational commitment*

## **PENDAHULUAN**

Menghadapi persaingan global yang makin intensif, perkembangan teknologi yang cepat berkembang, perubahan demografi, keadaan ekonomi yang tidak menentu dan perubahan-perubahan dinamis lainnya telah memicu perubahan kondisi lingkungan yang mulanya stabil, dapat diprediksi berubah menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks dan cepat berubah. Salah satu hal yang mudah terpengaruh akan arus perubahan tersebut yaitu komitmen organisasi karyawan yang bekerja. Komitmen organisasi sendiri merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

Karyawan yang memiliki kurang perhatian oleh organisasi dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan yang akhirnya akan menjadi

penurunan komitmen organisasi. Ketidakpuasan tersebut seringkali timbul dalam bentuk sering unjuk rasa, tingkat keluar masuk perusahaan tinggi, sering tidak masuk kantor, enggan mempelajari *job description*, motivasi yang begitu rendah, cepat lelah maupun bosan, serta tidak peduli dengan lingkungan sekitar. Menurut Dewi *et al.*, (2012) absensi merupakan suatu alat ukur untuk mengetahui hadir atau tidaknya karyawan. Semakin tinggi tingkat absensi berarti tingkat komitmen organisasi semakin rendah, dan sebaliknya semakin rendah tingkat absensi berarti tingkat komitmen organisasi semakin tinggi.

Dalam beberapa tahun ini, marak terjadinya fenomena dimana beberapa oknum Pegawai Negeri Sipil seringkali melakukan bolos kerja, yang artinya tingkat absensi para Pegawai Negeri Sipil tersebut tinggi, dan hal ini bukti nyata yang mengindikasikan bahwa adanya penurunan

komitmen organisasi. Salah satu kasus yang masih hangat pada tahun ini dan dimuat pada artikel Tempo (2021), yang menyatakan bahwa sebanyak 280 Aparatur Sipil Negara di Pemkab Mimika, Provinsi Papua sering bolos kerja selama berbulan-bulan hingga bertahun-tahun. Kasus lain terjadi di Kabupaten Badung, Bali yang dimuat oleh Jawa Pos Radar Bali (2020), di tengah keadaan pandemi Covid-19 ini terdapat empat oknum Aparatur Sipil Negara yang diberhentikan secara tidak terhormat dengan kata lain dipecat dengan alasan tidak bekerja selama berbulan-bulan. Terdapat lagi kasus bolos kerja yang telah dimuat oleh Detik Finance (2020) yang menyatakan bahwa pada periode 2018-2020 ada 69 Aparatur Sipil Negara Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertahanan Nasional (ATR/BPN) yang telah didisiplinkan bahkan diberhentikan secara tidak hormat akibat terlibat kasus seperti bolos kerja hingga korupsi.

Komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2015). Berlandaskan teori *planned behaviour* oleh Schifter dan Ajzen (1985) diduga mampu memprediksi niat perilaku manusia. Teori ini juga menambahkan persepsi pengendalian perilaku sehingga mampu menjelaskan hubungan antara niat berperilaku dan perilaku aktual.

Menurut Marwansyah (2016:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat empat indikator untuk mengukur tingkat kompensasi yaitu gaji, asuransi, fasilitas kantor, dan tunjangan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nurtika dan Sariyathi (2018); Desniari dan Dewi (2020); Shafiq *et al.*, (2013) tentang pengaruh kompensasi

terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang berbeda dari yang dikemukakan oleh Jufrizen (2016) dan Rahayu *et al.*, (2019) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Samsudin (2018) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan. Terdapat empat indikator untuk mengukur motivasi kerja yakni daya pendorong, kemauan, tujuan, dan tanggung jawab. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Manurung dan Riani (2017); Fabio *et al.*, (2016); Suarjana *et al.*, (2016); Suputra dan Sriathi (2018) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2016) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Terdapat tiga indikator untuk mengukur tingkat kepuasan kerja yakni kondisi kerja, gaji atau upah yang pantas, dan rekan kerja yang mendukung. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Sudibya (2019); Putra dan Suana (2018); Ariawan dan Sriathi (2017); Boshoff dan Mels (2012); Fu *et al.*, (2011); Cabarcos *et al.*, (2015) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Penurunan komitmen organisasi pada karyawan tentu sering terjadi pada perusahaan-perusahaan yang tidak memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat memicu terjadinya penurunan komitmen organisasi tersebut. Salah satu

instansi yang kerap mengalami penurunan komitmen organisasi lima tahun terakhir ini yaitu Pegawai Negeri Sipil. Maka dari itu subyek penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif bekerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, telah diuraikan pada latar belakang maka penelitian mengangkat topik komitmen organisasi dan diberi judul “Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi”.

## **KERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### ***Planned Behavior Theory***

Teori ini menghubungkan antara keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter dan Ajzen, 1985). Teori ini diduga mampu memprediksi niat perilaku manusia. Teori ini juga menambahkan persepsi pengendalian perilaku sehingga mampu menjelaskan hubungan antara niat berperilaku dan perilaku aktual.

Ada tiga hal yang membentuk perilaku seseorang, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude*), persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*) dan norma subyektif (*subjective norm*).

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2018:292), komitmen organisasi merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Secara umum komitmen organisasi yaitu tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

### **Kompensasi**

Menurut Marwansyah (2016:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung,

finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat empat indikator dalam kompensasi menurut yakni gaji, asuransi, fasilitas kantor, dan tunjangan.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Winardi (2016:6) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Terdapat empat indikator untuk mengukur motivasi kerja yakni daya pendorong, kemauan, tujuan, dan tanggung jawab.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018:74). Secara umum kepuasan kerja adalah cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Terdapat tiga indikator untuk mengukur tingkat kepuasan kerja yakni kondisi, gaji atau upah yang pantas, dan rekan kerja yang mendukung.

### **Pengaruh Kompensasi dengan Komitmen Organisasi**

Hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasi ini dapat dijelaskan melalui teori *planned behaviour*. Teori ini menghubungkan antara keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter dan Ajzen, 1985). Norma subyektif menjelaskan terkait kesadaran pentingnya kompensasi dalam kehidupan berorganisasi. Selain itu, dalam norma subyektif juga terdapat faktor kekuatan penghargaan (*reward power*) yang dimiliki

seseorang untuk menentukan perilaku. Pada umumnya kompensasi sendiri dibagi menjadi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung. Dari kompensasi artinya dapat menjadi salah satu faktor kekuatan penghargaan dalam norma subjektif. Semakin besar *reward* atau *feedback* yang diberikan oleh perusahaan secara finansial maupun tidak, tentu jadi pertimbangan dalam niat dan perilaku karyawan.

Penelitian terkait hubungan kompensasi terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Nurtika dan Sariyathi (2018); Desniari dan Dewi (2020); Shafiq *et al.*, (2013) tentang pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Teori *planned behavior* menghubungkan antara keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subjektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter dan Ajzen, 1985). Persepsi pengendalian perilaku dapat dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi sendiri merupakan dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau berasal dari diri sendiri. Sebenarnya seseorang dapat termotivasi atau tidak pun semuanya tergantung dari diri sendiri. Dalam motivasi kerja sendiri memiliki empat aspek yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi seorang individu yakni pendorong, kemauan, tujuan, dan tanggung jawab. Sebanyak-banyaknya orang lain memberikan motivasi pada seseorang, jika suatu individu tersebut menolak untuk menerima motivasi maka tidak akan timbul dorongan maupun sugesti dalam diri untuk dapat termotivasi. Karena tidak ada kontrol atau pengendalian dari orang lain terhadap motivasi yang dapat diterima seorang individu. Maka dari itu persepsi pengendalian perilaku antara motivasi

seseorang akan menghasilkan pengaruh komitmen organisasi yang berbeda-beda.

Penelitian terdahulu terkait motivasi kerja terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh Manurung dan Riani (2017); Fabio *et al.*, (2016); Suarjana *et al.*, (2016); Suputra dan Sriathi (2018) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

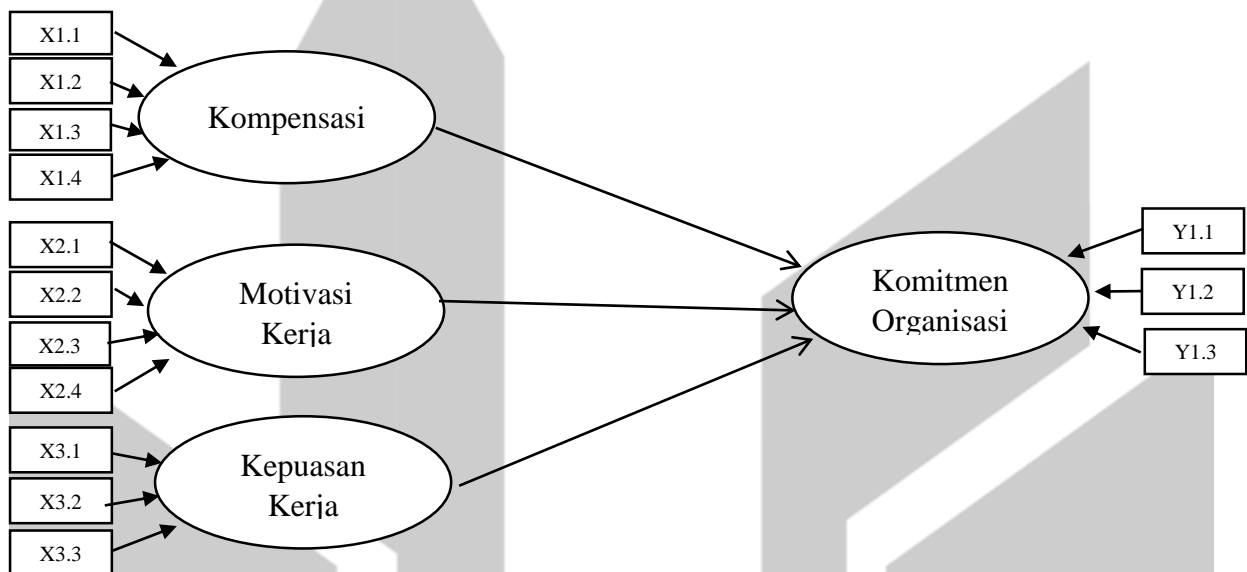
### **Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Teori *planned behaviour* menjelaskan tentang hubungan antara keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subjektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter dan Ajzen, 1985). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui salah satu faktor pembentuk niat dan perilaku yang dijelaskan pada teori *planned behavior*, yaitu sikap terhadap perilaku atau *attitude*. Sikap sendiri berkembang secara wajar dari keyakinan yang dipegang seseorang atas suatu objek tertentu. Kepuasan kerja memiliki tiga aspek yang akan menjadi pemicu atas tingkat kepuasan kerja yang dirasakan tiap individu, dan akhirnya akan menghasilkan perkembangan sikap secara wajar, tergantung dari tingkat kepuasan kerja masing-masing individu.

Penelitian yang terkait dengan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh Putra dan Sudibya (2019); Putra dan Suana (2018); Ariawan dan Sriathi (2017); Boshoff dan Mels (2012); Fu *et al.*, (2011); Cabarcos *et al.*, (2015) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

### Kerangka Pemikiran :

Kerangka pemikiran disusun sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

### Klasifikasi Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *convenience sampling*, dimana penentuan sampel diambil berdasarkan kesediaan *volunteer* anggota populasi yang ditemui oleh peneliti dan yang bersedia menjadi responden untuk dijadikan sampel. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang langsung dibagikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif bekerja.

### Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan sumber-sumber data asli yang akan diolah sendiri secara langsung dari objeknya (data primer). Kuisisioner akan disebar kepada Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif dalam bekerja. Informasi dan respon diperoleh melalui pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner yang bagikan.

Metode yang digunakan terdiri dari tiga tahap; yaitu tahap pendahuluan (peneliti melakukan pencarian tentang Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif dalam bekerja), tahap persiapan (peneliti mengumpulkan dan mempelajari literatur yang berkaitan serta menghubungi pihak

responden untuk mengetahui kesediaan mengisi kuisisioner), tahap pelaksanaan penelitian (penelitian dilakukan dengan melakukan penyebaran kuisisioner kepada responden melalui *Google Form* yang akan disebar lewat *Whatsapp* guna memperoleh data penelitian yang diperlukan dalam penelitian).

### Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai variabel dependen (Y). Sedangkan variabel independen terdiri dari kompensasi ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ).

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Skala yang akan dipakai adalah skala *likert*, yaitu skala berisi lima tingkat preferensi jawaban. Tetapi, untuk memudahkan peneliti dalam menyusun hasil dan kesimpulan, maka peneliti hanya menggunakan 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan yaitu : Sangat Setuju (SS) untuk penilaian 5, Setuju (S) untuk penilaian 4, Netral (N) untuk penilaian 3, Tidak setuju (TS) untuk penilaian 2, dan

Sangat Tidak Setuju (STS) untuk penilaian 1. Berikut pengukuran variabel yang akan digunakan dalam penelitian kali ini, yaitu:

#### **Komitmen Organisasi (Y)**

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut, untuk bekerja keras, keyakinan karyawan dan penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi (Siti et al., 2019). Indikator untuk mengukur variabel kompensasi organisasi dalam penelitian ini menggunakan tiga (3) indikator menurut Venlin (2016) yaitu komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen berkelanjutan.

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

Menurut Marwansyah (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Karyawan akan merasa sangat dihargai jika mendapatkan kompensasi di dalam pekerjaan mereka. Indikator untuk mengukur variabel kompensasi organisasi dalam penelitian ini menggunakan empat (4) indikator menurut Katidjan et al., (2017) yakni gaji, asuransi, fasilitas kantor dan, tunjangan.

#### **Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela dan Oloko, 2015). Indikator untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan empat (4) indikator menurut Ghozali (2017) yakni daya pendorong, kemauan, tujuan, dan tanggung jawab.

#### **Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)**

Kepuasan kerja menurut Handoko (2016) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Indikator untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan tiga (3) indikator menurut

Mathis dan Jackson (2015) yakni kondisi kerja yang mendukung, gaji atau upah yang pantas, dan rekan kerja yang mendukung.

#### **Instrumen Penelitian**

Instrumen pada penelitian ini disusun sesuai dengan kuisisioner yang akan dibagikan kepada responden, hal ini bertujuan agar mempermudah responden dalam mengisi pertanyaan pada kuisisioner yang diberikan oleh peneliti

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas menunjukkan seberapa baik suatu instrumen yang digunakan dapat mengukur suatu konsep tertentu. Untuk mengukur validitas digunakan korelasi *product moment pearson*. Jika hasil korelasi *product moment pearson* antara masing-masing pertanyaan dengan skor total pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan ( $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ), maka item pertanyaan tersebut bisa dikatakan valid.

##### **Uji Reliabilitas**

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* dan handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Metode yang digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha Coefficient*. Jika nilainya lebih besar dari 0,6, maka instrumen penelitian dari konstruk tersebut dapat dikatakan *reliable*

##### **Teknik Analisis Data**

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif serta analisis inferensial dengan menggunakan *Partial Least Squares (PLS)* pada program *SmartPLS 3.0*. dengan menggunakan langkah langkah yaitu, analisis deskriptif, analisis inferensial (menilai *outer model* dan *inner model*).



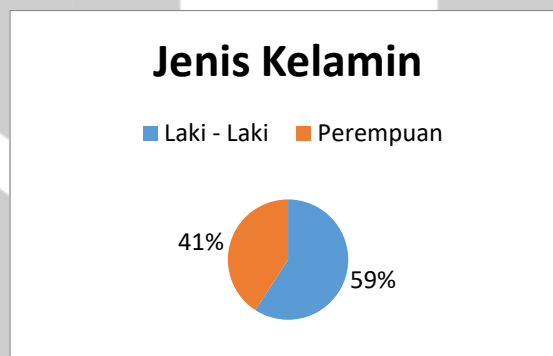
## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Subyek Penelitian

Responden dari penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif dalam bekerja. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer menggunakan teknik *convenience sampling* yang dilakukan dengan cara menyebarkan melalui kuesioner online (*google form*). Penyebaran kuesioner dengan media *google form* disebarkan melalui *whatsapp*.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kuisisioner mulai disebarkan pada tanggal 5 Juni 2021 dan batas akhir pengumpulan kuesioner yaitu pada tanggal 19 Juni 2021. Banyaknya kuisisioner yang disebarkan dan yang dapat diolah ada 71 responden. Berdasarkan respon yang telah dikumpulkan maka hasil karakteristik responden disajikan sebagai berikut :

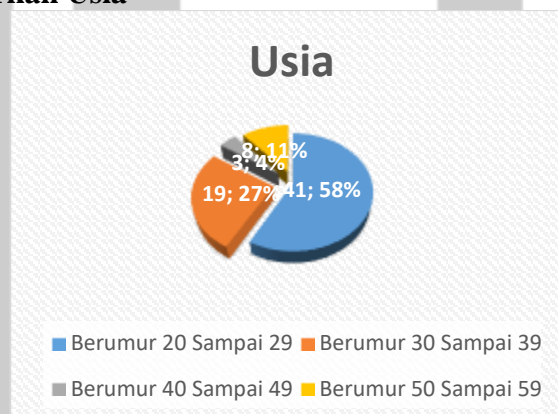


Gambar 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar diatas menjelaskan bahwa responden yang berjenis kelamin laki – laki dalam penelitian ini lebih mendominasi untuk

pengisian kuisisioner sebanyak 42 orang (59 Persen), dibandingkan dengan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang (41 Persen).

### Karakteristik Berdasarkan Usia



Gambar 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar diatas menjelaskan bahwa responden yang berusia 20 sampai dengan 29 dalam penelitian ini lebih mendominasi untuk pengisian kuesioner

sebanyak 41 orang (41,58 Persen), dibandingkan dengan responden yang berusia 40 sampai 49 tahun hanya sebanyak 3 orang (3,4 Persen).

## Karakteristik Berdasarkan Latar Belakang



**Gambar 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang**

Berdasarkan gambar diatas menjelaskan bahwa responden yang memiliki latar belakang Ditjen Pajak dalam penelitian ini lebih mendominasi untuk pengisian kuesioner sebanyak 22 orang (30,98 Persen), dibandingkan

dengan responden yang memiliki latar belakang BKAD, DP3A, Kementerian PUPR, DPMD, Kecamatan, Kejaksaan, Kelurahan, Kemendagri, dan Sekretaris Daerah yang memiliki responden masing-masing sebanyak 1 orang (1,40 Persen).

## Analisis Data Analisis Inferensial

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Variabel       | Indikator        | Kode Item | Loading Factor | Composite Reliability |
|----------------|------------------|-----------|----------------|-----------------------|
| Kompensasi     | Gaji             | KPN1      | 0,887          | 0,974                 |
|                |                  | KPN2      | 0,856          |                       |
|                | Asuransi         | KPN3      | 0,904          |                       |
|                |                  | KPN4      | 0,953          |                       |
|                | Fasilitas Kantor | KPN5      | 0,936          |                       |
|                |                  | KPN6      | 0,923          |                       |
|                | Tunjangan        | KPN7      | 0,884          |                       |
|                |                  | KPN8      | 0,924          |                       |
| Motivasi Kerja | Daya Pendorong   | MK1       | 0,947          | 0,975                 |
|                |                  | MK2       | 0,861          |                       |
|                | Kemauan          | MK3       | 0,886          |                       |
|                |                  | MK4       | 0,965          |                       |

|                     |                              |     |       |       |
|---------------------|------------------------------|-----|-------|-------|
|                     | Tujuan                       | MK5 | 0,891 |       |
|                     |                              | MK6 | 0,934 |       |
|                     | Tanggung Jawab               | MK7 | 0,912 |       |
|                     |                              | MK8 | 0,893 |       |
| Kepuasan Kerja      | Kondisi Kerja Yang Mendukung | KK1 | 0,909 | 0,956 |
|                     |                              | KK2 | 0,826 |       |
|                     | Gaji Atau Upah Yang Pantas   | KK3 | 0,949 |       |
|                     |                              | KK4 | 0,902 |       |
|                     | Rekan Kerja Yang Mendukung   | KK5 | 0,836 |       |
|                     |                              | KK6 | 0,886 |       |
| Komitmen Organisasi | Komitmen                     | KO3 | 0,870 | 0,945 |
|                     | Kontinuitas                  | KO4 | 0,877 |       |
|                     | Komitmen Normatif            | KO5 | 0,938 |       |
|                     |                              | KO6 | 0,913 |       |

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas pada tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada sampel dari variabel kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja bernilai valid karena nilai *loading factor* dari masing-masing pernyataan di atas 0,7 dan nilai *composite reliability* telah memenuhi kriteria reliabel dengan nilai diatas 0,7. Namun pada variabel komitmen organisasi terdapat perbedaan, hal ini terletak pada pernyataan

dengan kode KO1 dan KO2 yang dinyatakan tidak valid karena *loading factor* dari pernyataan kurang dari 0,7. Maka dari itu peneliti akan menghapus pernyataan dengan alasan tidak valid.

#### **Pengujian Hipotesis**

Berikut adalah ringkasan hasil estimasi model untuk *path coefficients original sample* dari pengujian hipotesis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) pada program SmartPLS 3.0.

**Tabel 3 Hasil Path Coefficients Original Sample**

| Keterangan                            | <i>Original Sample</i> |
|---------------------------------------|------------------------|
| Kompensasi -> Komitmen Organisasi     | 0,551                  |
| Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi | -0,166                 |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi | 0,313                  |

Berdasarkan tabel 3, persamaan model struktural sebagai berikut :

$$KO = 0,551 (KPN) - 0,166 (MK) + 0,313 (KK) + e$$

Besarnya koefisien parameter variabel kompensasi sebesar 0,551 yang berarti setiap kenaikan kompensasi sebanyak satu satuan, maka komitmen organisasi akan naik sebesar 0,551 satuan dan adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang menerima gaji pokok sesuai kebutuhan dan memenuhi kebutuhan

dasar akan dapat memberikan dampak positif bagi tingkat komitmen organisasi karyawan tersebut.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel motivasi kerja sebesar -0,166 yang memiliki arti setiap kenaikan motivasi kerja sebanyak satu satuan, maka komitmen organisasi akan turun sebesar 0,166 satuan dan tidak adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Situasi lingkungan kerja yang baik serta persaingan dalam bekerja tidak akan memberikan dampak positif bagi tingkat

komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,313 yang memiliki arti setiap kepuasan kerja sebanyak satu satuan, maka komitmen organisasi akan naik sebesar 0,313 satuan dan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kelengkapan saran peralatan kerja, gaji karyawan yang memenuhi

standar yang berlaku, serta rekan kerja yang mendukung akan membantu meningkatkan komitmen organisasi.

Uji hipotesis menggunakan uji signifikan yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui uji *bootstrapping*. Berikut hasil uji *bootstrapping* didapatkan nilai  $t_{Tji}$  signifikan, dan  $p$ -value :

**Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis**

| Variabel                              | <i>T-Statistics</i> | <i>P-Value</i> | Hasil Pengujian   |
|---------------------------------------|---------------------|----------------|-------------------|
| Kompensasi -> Komitmen Organisasi     | 2,895               | 0,004          | H1 Diterima       |
| Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi | 0,942               | (0,347)        | H2 Tidak Diterima |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi | 2,376               | 0,018          | H3 Diterima       |

**Hipotesis 1 :**

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan serta mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang mendapatkan gaji pokok sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, merasa aman dengan asuransi yang diberikan, mendapatkan peralatan kerja yang memadai, serta tunjangan yang diberikan sesuai jabatan sesuai dengan jabatannya akan dapat membuat karyawan merasa bagian dari keluarga organisasi dan sulit bagi mereka untuk meninggalkan perusahaan tersebut.

**Hipotesis 2 :**

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi kerja. Hal ini membuktikan bahwa situasi lingkungan kerja yang baik, persaingan dalam bekerja, ikut

berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai atasan, serta melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menantang tidak akan membuat karyawan tersebut menjadi bagian keluarga organisasi.

**Hipotesis 3 :**

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan serta mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa gaji karyawan yang diberikan sesuai standar yang berlaku, rekan kerja yang mendukung, kelengkapan sarana peralatan kerja dapat membuat karyawan merasa bagian dari keluarga perusahaan dan sulit bagi mereka meninggalkan pekerjaannya.

**Uji R-Square**

Pengujian ini digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel eksogen dengan variabel endogen. Berikut hasil uji *R-square* pada penelitian ini :

**Tabel 5 Hasil Uji R-Square**

| Variabel            | R-Square | R-Square Adjusted | Keterangan |
|---------------------|----------|-------------------|------------|
| Komitmen Organisasi | 0,413    | 0,386             | Baik       |

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-square* sebesar 0,413 atau 41,3% yang berarti kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh sebesar 41,3% terhadap komitmen organisasi dan sisanya yaitu 58,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Nilai *R-square adjusted* sebesar 0,386 atau 38,6% termasuk kedalam kategori baik karena memiliki nilai  $\leq 70$ .

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori *planned behavior*. Teori ini menghubungkan antara keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter & Ajzen, 1985). Kompensasi terhadap komitmen dapat dijelaskan melalui norma subjektif dalam teori *planned behaviour*. Dalam norma subjektif terdapat faktor kekuatan penghargaan (*reward power*) yang dimiliki seseorang untuk menentukan perilaku. Salah satu faktor kekuatan penghargaan ini adalah kompensasi yang didapatkan oleh karyawan. Pada umumnya kompensasi sendiri dibagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.. Semakin besar *reward* atau *feedback* yang diberikan oleh perusahaan secara finansial maupun tidak, tentu jadi pertimbangan dalam niat dan perilaku karyawan. Hal ini akan mempengaruhi besar tidaknya rasa komitmen karyawan terhadap tempat mereka bekerja

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak sejalan dengan teori *planned behavior*. Teori *planned behavior* menghubungkan antara

keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter dan Ajzen, 1985). Motivasi sendiri merupakan dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau berasal dari diri sendiri. Sebenarnya seseorang dapat termotivasi atau tidak pun semuanya tergantung dari diri sendiri. Dalam motivasi kerja sendiri memiliki empat aspek yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi seorang individu yakni pendorong, kemauan, tujuan, dan tanggung jawab. Sebanyak-banyaknya orang lain memberikan motivasi pada seseorang, jika suatu individu tersebut menolak untuk menerima motivasi maka tidak akan timbul dorongan maupun sugesti dalam diri untuk dapat termotivasi. Karena tidak ada kontrol atau pengendalian dari orang lain terhadap motivasi yang dapat diterima seorang individu. Namun dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa faktor pendorong, kemauan, tujuan, dan tanggung jawab yang dimiliki motivasi kerja tidak mempengaruhi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki individu.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori *planned behavior*. Teori ini menjelaskan tentang hubungan antara keyakinan dan perilaku dimana sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan persepsi pengendalian perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu dan perilaku itu sendiri (Schifter dan Ajzen, 1985). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui salah satu faktor pembentuk niat dan perilaku yang dijelaskan pada teori *planned behavior*, yaitu sikap terhadap

perilaku atau *attitude*. Sikap sendiri berkembang secara wajar dari keyakinan yang dipegang seseorang atas suatu objek tertentu. Kepuasan kerja memiliki tiga aspek yang ada mengukur tingkat kepuasan kerja yakni kondisi kerja yang mendukung, gaji atau upah yang pantas, dan rekan kerja yang mendukung. Ketiga aspek tersebut akan menjadi pemicu atas tingkat kepuasan kerja yang dirasakan tiap individu, dan akhirnya akan menghasilkan perkembangan sikap secara wajar, tergantung dari tingkat kepuasan kerja masing-masing individu. Dari tingkat kepuasan kerja masing-masing individu tersebut akan mempengaruhi besarnya tingkat komitmen seorang karyawan terhadap tempat kerjanya.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, maka komitmen karyawan terhadap tempat kerja tersebut akan semakin meningkat.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi maupun mendapatkan motivasi dari orang disekitarnya, tidak akan membantu meningkatkan rasa komitmennya terhadap organisasi.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap gaji yang diberikan, mendapatkan dukungan yang cukup dari rekan kerja, dan mendapatkan sarana peralatan

kerja yang lengkap akan memberikan pengaruh positif terhadap komitmennya terhadap organisasi.

### **Keterbatasan Penelitian**

Pada saat menyusun penelitian ini, peneliti menyadari terdapat keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Penyebaran responden dalam penelitian ini belum mewakili Pegawai Negeri Sipil secara merata.
2. Terdapat beberapa responden yang menolak untuk mengisi kuesioner karena alasan item pernyataan yang mencakup hal privasi.

### **Saran**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan ini peneliti memberikan saran bagi pihak yang terkait. Berikut saran yang dapat diberikan oleh peneliti :

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan kuesioner dalam memperluasa ruang lingkup wilayah penelitian.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan dalam kuesioner dijelaskan setiap variabel serta indikator yang akan digunakan agar responden dapat mengerti apa maksud dari pengisian kuesioner, serta memberikan jaminan bahwa semua data yang diisi oleh responden aman

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. In *Organizational Behavior And Human Decision Processes* (Vol. 50, Issue 11, pp. 179–211). <https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1493416>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261.
- Ariawan, P. A. Y., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PBF. PT.

- Banyumas Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(2), 964. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i02.p15>
- Asrunputri, A. P. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasional Pada Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 1–17. <https://doi.org/10.21009/jdmb.01.2.01>
- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Boshoff, C., & Mels, G. (2012). Role Stress and Job Satisfaction: Their Supervisory Antecedents and Their Influence on Organizational Commitment. In *SA Journal of Industrial Psychology* (Vol. 21, Issue 1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v21i1.585>
- Dewi, A. A. M. U., Ayu, I. G., Adnyani, D., Ekonomi, F., & Udayana, U. (2012). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT . Bali Marine Walk. 3257–3273.
- Efferin, S., Darmadji, S. H., & Tan, Y. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi (Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif)* (Vol. 1, Issue 1). Graha Ilmu. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fishbein, M., & Icek, A. (2010). *Predicting And Changing Behavior : The Reasoned Action Approach*. Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0928-4>
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(1), 130–137.
- Hanafi, C., & Sanosra, A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini IKIP PGRI Jember. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 94–111. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1769>
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Pengantar Manajemen*.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Iskandar, K., & Surohadikusumo, P. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Teladan Prima Group. *Journal Economics and Management (JECMA)*, 1(01), 15–22.
- Jogiyanto, J. (2007). Sistem Informasi Keperilakuan. In *Sistem Informasi Keperilakuan* (Vol. 20, Issue 5, pp. 1–4).
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol

- 15(01), 1–11.
- Kadek, D., & A.A Sagung, K. D. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Dukungan Organisasi dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 45(Supplement), S-102.
- Katidjan, P., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 224241. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix)
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. IAP.
- Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 18(1), 10. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v18i1.3788>
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). CV Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Nurtika, H., & Sariyathi, N. K. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt. Asuransi Sinarmas Cabang Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(5), 2764. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i05.p18>
- Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif* (2016th ed.). Zifatama Publishing.
- Putra, B. I. D., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan Karyawan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Hotel Kelapa Resort Pecatu. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6269–6298.
- Putra, T. R., & Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 7429–7457.
- Putu Fabio, B., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 2(1), 91–104. <https://doi.org/10.17358/jabm.2.1.91>
- Rahayu, M., Adolfini, & Irvan, T. (2019). Organisasi dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan PT . Konka Solusindo Manado ) The Effect of Intrinsic Motivation and Compensation on Organizational Commitments and Employee Performance ( Study at PT . Konka Solusindo Manado Employees ). *Jurnal EMBA*, 7(1), 731–740.
- Samsudin, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Sari, R. M., & Riana, I. G. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Di PT Jenggala Keramik Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(3), 1539. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i03.p15>
- Schifter, D. E., & Ajzen, I. (1985). Intention, Perceived Control, and Weight Loss. An Application of the Theory of Planned Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 843–851.



- <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.843>
- Shafiq, M., Zia-ur-Rehman, D. M., & Rashid, M. (2013). Impact of Compensation, Training and Development and Supervisory Support on Organizational Commitment. *Compensation & Benefits Review*, 45(5), 278–285. <https://doi.org/10.1177/0886368713515965>
- Siti, M., Jufrizen, J., & Pandapotan, R. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 447–465. <https://mix.mercubuana.ac.id/media/293236-model-kelelahan-emosional-antaseden-dan-d69d4bd4.pdf>
- Suarjana, A. A. G. M., Putra, I. K. M., & Susilawati, N. L. N. ayu S. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai PLN Rayon Gianyar di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 1–11.
- Suputra, I. D. N. S. A., & Sriathi, A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 7(9), 4628–4656.
- Venlin, O. (2016). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Para Karyawan Bagian Produksi di PT Adi. 14(2), 86–93.
- Winardi. (2016). *Manajemen Perubahan*. Kencana Prenada Media Group.