

## Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja

Enrico Satria Nugraha<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [enrico.19027@mhs.unesa.ac.id](mailto:enrico.19027@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*This research proposes to explain the effect of organizational culture and compensation on organizational commitment through work motivation. This research is quantitative, with 38 respondents, using purposive sampling to collect data from X Hotel employees. The analysis technique used in this study is the Structural Equation Modelling Partial Least Square with PLS software version 4.0. The results obtained from this research show that Organizational culture and compensation have a positive effect on work motivation and organizational commitment, work motivation have a positive impact on organizational commitment, and also work motivation can mediate the influence of organizational culture on organizational commitment. Meanwhile, work motivation can't mediate the influence of compensation on organizational commitment. The leaders of X Hotel need to hold intimate activities outside the city for more open relationships between management and employees. Hotel leaders need to guide and direct employees to encourage them to have a courageous attitude in decision-making. Hotel leaders should show appreciation to employees for their excellent performance by giving bonuses or recognition. Training and educational activities are needed for Hotel employees to enhance their skills and make them more competitive. Furthermore, organizing team-building activities for all members of Halogen Hotel in Sidoarjo can help strengthen the relationship between leaders and employees.*

*keywords: compensation, organizational commitment, organizational culture, work motivation.*

### PENDAHULUAN

Pada era revolusi industri 4.0 membuat banyaknya persaingan yang terjadi dalam dunia usaha besar maupun kecil (Alyani, 2020). Pada masa ini ditandai dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membawa dampak yang luas bagi kehidupan manusia meliputi kehidupan organisasi baik itu layanan publik maupun sektor bisnis (Hamid *et al.*, 2021). Hal ini berimbas adanya perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis serta kuatnya kompetisi bisnis sehingga perusahaan terus berkompetisi dan mempunyai keunggulan untuk bisa bersaing dengan kompetitor di pasar (Surya, 2020). Supaya organisasi mempunyai keunggulan kompetitif, maka diperlukan sumber daya manusia yang kompeten. Menurut Mubarok *et al.* (2020), sumber daya manusia adalah salah satu komponen yang vital bagi perusahaan dan menjadi faktor penentu berhasil atau tidaknya perusahaan dalam merealisasikan visi dan misinya. Menurut Gunawan & Ardana (2020) sumber daya manusia harus terus ditingkatkan serta relevan pada perkembangan zaman, supaya bekerja lebih profesional dan tentunya mempunyai karakter yang baik yaitu berkomitmen agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam upaya mencapai kemajuan organisasi dibutuhkan karyawan yang mempunyai rasa komitmen yang tinggi (Yanti & Dahlan, 2018). Menurut Muis *et al.* (2018), komitmen diartikan sebuah orientasi nilai kepada perusahaan berupa pembuktian karyawan yang berfokus mengutamakan pekerjaan dan perusahaannya. Komitmen organisasi bisa tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya budaya organisasi. Pada penelitian Black (1999), komitmen kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui nilai dan kebiasaan dari budaya yang ditaati. Wambui (2018) juga menyatakan budaya organisasi yang berlaku di perusahaan seharusnya sesuai dan adaptasi dengan semua karyawan. Menurut Jung (2022), terdapat hubungan positif dari budaya organisasi terhadap

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian lain dari Heriyanti & Zayanti (2020) tidak terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Menurut Sutoro (2020) Budaya organisasi yang nyaman dan diterima oleh semua karyawan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga produktivitas kerja juga meningkat. Ditambah lagi dengan budaya yang kuat seperti apresiasi setiap kinerja pegawai serta kenyamanan karyawan maka motivasi kerja pada karyawan akan semakin tinggi (Weerasinghe, 2017). Penelitian terdahulu dari Firanti *et al.* (2021) dan Ernawati *et al.* (2022) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, berbeda dengan penelitian Sugiyono *et al.* (2022) serta Al-Musadieq *et al.* (2018) yang berpendapat budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja.

Kompensasi yang adil dan merata menjadi salah satu aspek vital terjadinya komitmen antara karyawan dengan perusahaan, sehingga muncul rasa puas dari pegawai dan rasa keterikatan pada perusahaan yang kuat (Wechsler & Balfour, 1996). Program kompensasi bagi karyawan menjadi bentuk upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia seperti loyalitas dan komitmen karyawan tetap terjaga (Prabowo *et al.*, 2016). Menurut Hakim (2020), kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Di lain sisi, menurut Muhamad *et al.* (2019) kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penerapan kompensasi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Menurut Pradita (2017), perusahaan yang menerapkan sistem kompensasi dengan adil dan merata, maka karyawan lebih termotivasi untuk bertanggung jawab akan tugas yang diberikan perusahaan. Menurut Halawa *et al.* (2022), karyawan perusahaan akan terdorong untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya jika organisasi secara adil dalam menggunakan sistem kompensasi terhadap semua pegawai. Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat akan berdampak pada komitmen pekerjaannya. Menurut Sinambela (2021) perusahaan perlu memahami apa yang membuat motivasi termotivasi untuk bekerja supaya komitmen karyawan dapat tercipta pada pekerjaannya. Menurut Wardhani *et al.* (2015) pemberian motivasi terhadap karyawan membuat komitmen karyawan akan tercipta di perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan di perusahaan yang bergerak di industri perhotelan yang di mana mereka saling bersaing antara satu dengan yang lain. Data jumlah hotel berbintang dan akomodasi di Provinsi Jawa Timur yakni pada tahun 2019 didapat dengan jumlah sebesar 3.369, berlanjut di tahun 2020 naik menjadi 4.293, dan di tahun 2021 jumlahnya berubah menjadi 3.815 (Kominfo.jatimprov.go.id., 2022). Di Sidoarjo terdapat salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan yaitu Hotel X. Hotel ini mempunyai lokasi yang strategis untuk tamu-tamu pebisnis karena dekat dengan kawasan Bandara Juanda Internasional. Berdasarkan observasi yang dilakukan pada hotel X ditemukan permasalahan di mana terdapat karyawan yang pindah kerja di hotel lain, hal ini disebabkan budaya organisasi yang tercipta untuk keterbukaan serta keramahan dinilai kurang antara pimpinan dan karyawan dan berimbas pada jalinan hubungan yang kurang baik. Kemudian, kompensasi atau fasilitas yang tersedia bagi karyawan dirasa masih belum cukup untuk menunjang aktifitas kerja mereka sehingga produktivitas kerja masih kurang. Dari fenomena dan riset *gap* yang sudah dijelaskan penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Budaya organisasi**

Menurut Aranki *et al.* (2019), budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan norma yang berlaku serta ditaati oleh pegawai perusahaan dan mampu menyatukan pandangan terkait visi dan misi perusahaan. Sugiyono & Rahajeng (2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai keyakinan dan nilai-nilai yang dijiwai oleh seluruh pegawai perusahaan dalam bekerja baik itu cara pengambilan keputusan, sehingga budaya ini menjadi aturan perusahaan tersebut. Nikpour (2017) menyatakan budaya organisasi yaitu interpretasi nilai, kebiasaan, dan prinsip kolektif dari anggota perusahaan. Indikator pada budaya organisasi yang dipakai pada penelitian ini mengacu pada Firanti *et al.* (2021)

yaitu keagresifan, kesadaran diri, orientasi tim, kepribadian, dan performa. Keagresifan adalah tindakan karyawan yang berani mengambil keputusan dan tujuan yang memberikan tantangan besar. Kesadaran diri yaitu kesadaran diri pegawai saat bekerja di perusahaan untuk meraih rasa puas dari hasil kinerjanya sendiri. Orientasi tim adalah setiap pegawai yang mampu bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik di perusahaan. Kepribadian yakni munculnya sikap terbuka dan ramah dari karyawan terhadap pimpinan dan rekan kerja di perusahaan. Performa adalah tindakan kreativitas yang mampu diandalkan karyawan ketika bekerja di perusahaan.

### **Kompensasi**

Menurut Ernawati *et al.* (2022), kompensasi yaitu sebagai balas jasa yang diperoleh karyawan dari setiap kinerja yang dilakukan untuk perusahaan. Menurut Purnami (2017) kompensasi adalah pemberian balas jasa kepada karyawan baik secara langsung (finansial) maupun tidak langsung (*non finansial*). Di sisi lain, kompensasi dianggap menjadi salah satu kebutuhan pokok karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari (Prasada *et al.*, 2020). Dilansir dari Garaika (2020) kompensasi terbagi menjadi dua komponen yaitu pembayaran langsung berupa upah dan gaji, insentif, komisi, dan bonus, sedangkan pembayaran tidak langsung berupa asuransi, dan uang liburan yang diperoleh dari perusahaan. Dari sudut pandang Tumi *et al.* (2022) kompensasi diartikan sebagai strategi perusahaan dalam mendorong semangat kerja demi perkembangan perusahaan. Indikator pada kompensasi yang dipakai pada penelitian ini merujuk pada Ernawati *et al.* (2022) yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Upah dan gaji merupakan aspek yang berkorelasi pada tarif atau bayaran yang diterima karyawan yang berlaku mingguan, bulanan, atau tahunan. Insentif adalah bonus yang diperoleh karyawan dari perusahaan. Tunjangan adalah jaminan yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun dan sebagainya. Fasilitas yakni sarana yang disediakan perusahaan dalam menunjang aktivitas kerja karyawan seperti mobil kantor, ruangan kerja, dan sebagainya.

### **Motivasi kerja**

Menurut Sugiyono & Rahajeng (2022), motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam meraih apa yang menjadi tujuan atau kebutuhannya. Pengertian ini sesuai dengan Firanti *et al.* (2021) bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada karyawan untuk bekerja dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Dari motivasi pada karyawan memudahkan perusahaan untuk mencapai targetnya sehingga perusahaan perlu mempertahankan motivasi karyawan dengan berbagai pendekatan seperti apresiasi berupa pemberian bonus, pemberian libur kerja untuk karyawan supaya mendorong kembali karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Sutoro (2020) motivasi diartikan sebagai proses dorongan dari luar pada seseorang atau kelompok untuk bergerak dalam meraih yang ingin dicapai. Menurut Yunita & Hidayat (2020) pemimpin yang menerapkan kebijakan untuk berfokus pada motivasi kerja karyawan maka berdampak positif untuk kinerja karyawan.

Motivasi berfungsi sebagai penggerak bagi karyawan agar bisa bekerja dengan semangat dan giat demi meraih visi dan misi perusahaan (Rivai, 2021). Menurut Siwi *et al.* (2020) motivasi yakni dorongan dari dalam yang bersifat menggerakkan individu untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan. Menurut Garaika (2020) motivasi bisa digunakan sebagai tolok ukur seberapa lama karyawan dapat mempertahankan kinerja mereka dan karyawan yang merasa termotivasi akan berupaya untuk mengerjakan tugasnya sebaik mungkin.

Indikator yang digunakan mengukur motivasi kerja diambil dari Firanti *et al.* (2021) yakni kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) adalah kebutuhan yang mendorong individu untuk berprestasi jika targetnya dapat diraih serta cenderung memicu kreativitas diri individu. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yakni keinginan memengaruhi serta mengendalikan orang lain seperti kesempatan individu untuk mengembangkan kapabilitasnya. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) yakni kebutuhan dalam menjalin relasi yang baik dengan

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

orang lain seperti mempunyai sikap kooperatif ketika kerja tim, dan mudah berinteraksi dengan orang lain.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Umar & Norawati (2022), komitmen organisasi yaitu sejauh mana keterlibatan individu terhadap perusahaan dan tetap berada di perusahaan tersebut, terdapat pula pembagian komitmen organisasi menjadi tiga dimensi yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif menjelaskan keterikatan emosional individu pada keterlibatannya di perusahaan. Komitmen berkelanjutan yaitu berkorelasi pada biaya yang ditanggung jika keluar dari perusahaannya. Komitmen normatif adalah perasaan individu pada kewajiban yang dilaksanakan pada perusahaan. Menurut Yanti & Dahlan (2018) komitmen organisasi menjadi aspek vital bagi perusahaan karena pegawai yang mempunyai komitmen kerja yang kuat maka akan selalu berupaya untuk kemajuan perusahaan. Komitmen karyawan terbentuk atas dasar kepercayaan pekerja terhadap nilai-nilai perusahaan, dan adanya tindakan sukarela dalam membantu mewujudkan visi misi perusahaan serta tetap loyal terhadap perusahaan (Mahkota *et al.*, 2017).

Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi ada tiga indikator dilansir dari Erdi *et al.* (2022) yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif yaitu adanya relasi antara individu dengan perusahaan secara emosional seperti menjalin hubungan baik dengan pimpinan dan rekan kerja serta adaptasi diri di perusahaan. Komitmen berkelanjutan yakni munculnya sudut pandang/pemikiran individu terkait dampak yang diterima jika keluar dari perusahaan. Komitmen normatif adalah bentuk kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dengan manfaat yang diperoleh dari perusahaan seperti program pelatihan, peningkatan keterampilan.

### **Pengaruh antar Variabel**

Menurut Firanti *et al.* (2021), motivasi kerja karyawan akan membaik apabila budaya yang terbentuk dalam organisasi adalah budaya yang baik. Dari sudut pandang Ernawati *et al.* (2022) motivasi kerja pada karyawan akan berubah jika pimpinan perusahaan berfokus untuk memperbaiki penerapan budaya di perusahaan. Menurut Wahjoedi (2021) salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja pada pegawai melalui budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan. Menurut Firanti *et al.* (2021), dan Ernawati *et al.* (2022) budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja, sedangkan dari Sugiyono & Rahajeng (2022) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikansi pada motivasi kerja.

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

Motivasi kerja karyawan selain dipengaruhi budaya organisasi dapat disebabkan oleh kompensasi, sehingga pimpinan perusahaan perlu mengatur sistem kompensasi yang adil dan merata untuk semua karyawan (Ernawati *et al.*, 2022). Menurut Güngör (2011) motivasi karyawan dalam bekerja akan semakin meningkat apabila perusahaan menerapkan sistem kompensasi. Ditambah lagi pendapat dari Pradita (2017) pemberian kompensasi menjadi salah satu strategi yang dijalankan perusahaan untuk memotivasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Tumi *et al.* (2022), dan Dwinuarisha *et al.* (2021) kompensasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif pada motivasi kerja. Tetapi menurut Ernawati *et al.* (2022), kompensasi tidak berpengaruh signifikan ke motivasi kerja.

H2: Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

Menurut Oupen & Yudana (2020), karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan apabila muncul motivasi dari karyawan melalui *achievement*/prestasi, hubungan kerja, dan *career development* yang mendukung pada karyawan. Menurut Siwi *et al.* (2020), jika motivasi kerja karyawan semakin kuat, maka komitmen organisasi yang terbentuk pada diri karyawan perusahaan juga akan semakin tinggi. Selanjutnya dari Dwinuarisha *et al.* (2021) pemberian motivasi pada karyawan dapat meningkatkan etos kerja dan komitmen karyawan. Menurut penelitian Oupen &

Yudana (2020), dan Umar & Norawati (2022) motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif pada komitmen organisasi. Sedangkan menurut Hanafi & Sanosra (2018), motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi.

H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi menjadi metode efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan perusahaan (Aranki *et al.*, 2019). Menurut Yusuf (2020), budaya perusahaan yang terbentuk itu kondusif atau nyaman bagi karyawan, maka komitmen karyawan akan meningkat sehingga mampu dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Purnamasari & Sriathi (2018) menyatakan apabila budaya yang tercipta di organisasi itu kuat dan semua karyawan menerima budaya tersebut maka timbul rasa *sense of belonging* sebagai bentuk komitmennya terhadap organisasi. Menurut Aranki *et al.* (2019) dan Yusuf (2020) budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Di sisi lain, menurut Heriyanti & Zayanti (2020) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi.

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Komitmen dari karyawan akan meningkat jika sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan itu berfokus pada kesejahteraan karyawan sehingga muncul kepuasan kerja dari karyawan tersebut terhadap perusahaan (Hakim, 2020). Salah satu cara agar komitmen karyawan tetap utuh terhadap perusahaan maka dengan menerapkan sistem kompensasi yang adil bagi karyawan (Dwinuarisha *et al.*, 2021). Kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak berdasar keadilan maka bisa memicu rendahnya komitmen karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan penerapan kompensasi bagi karyawan (Widiyastuti, 2021). Menurut Hakim (2020), dan Dwinuarisha *et al.* (2021) kompensasi berpengaruh signifikan dan positif ke komitmen organisasi. Kemudian menurut Muhamad *et al.* (2019), kompensasi tidak berpengaruh signifikan dan positif pada komitmen organisasi.

H5: Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

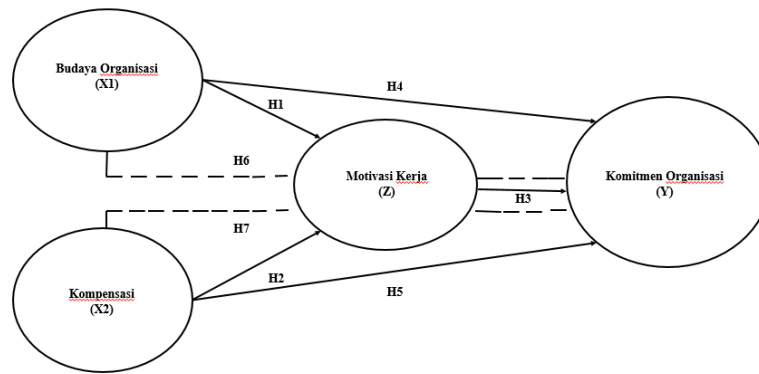
Ditemukan hasil penelitian sebelumnya dari Santi & Basyir (2020) budaya organisasi memiliki signifikan positif pada komitmen organisasi melalui motivasi kerja. Menurut Mufarrohah & Sumartik (2022) motivasi kerja tidak menghubungkan pengaruh budaya organisasi ke komitmen organisasi.

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Menurut Anggiansyah *et al.* (2022), pemberian kompensasi menjadi upaya krusial dalam meningkatkan motivasi tiap pegawai, maka daripada itu pegawai merasa puas, dan dipedulikan oleh perusahaan. Sehingga pegawai bersedia untuk berkomitmen kuat dalam bekerja demi perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja karyawan dapat menaikkan motivasi kerja, sehingga komitmen karyawan tetap utuh berupa menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku pada perusahaan (Riana *et al.*, 2020). Menurut penelitian Anggiansyah *et al.* (2022) dan Riana *et al.* (2020) motivasi kerja menghubungkan pengaruh kompensasi ke komitmen organisasi.

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi.

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Kemudian data penelitian yang digunakan bersifat data primer yakni data yang diperoleh langsung dari lapangan, untuk teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner secara langsung pada karyawan Hotel X Sidoarjo. Jumlah populasi pada penelitian ini sebesar 41 orang dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* sehingga didapat jumlah sampel penelitian sebanyak 38 orang. Skala pengukuran yang digunakan yakni skala *Likert* dengan nilai 1 sampai 5. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa SEM-PLS (*Structural Equation Model-Partial Least Square*) dengan memanfaatkan aplikasi *software* SmartPLS versi 4.0.

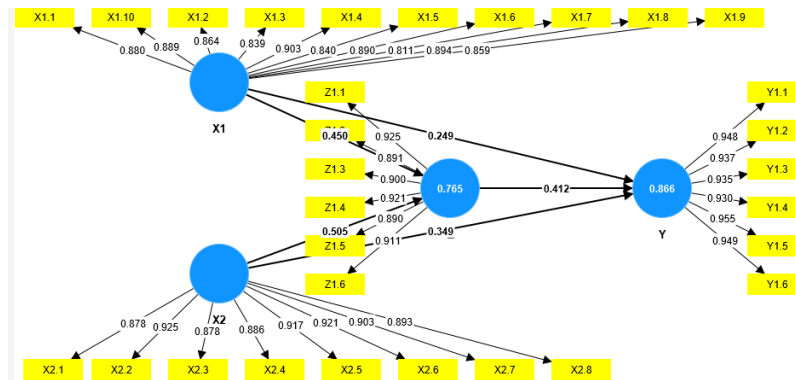
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan beberapa karakteristik responden di antaranya adalah usia, tingkat pendidikan, lama kerja, dan departemen. Hasil dari karakteristik responden berdasarkan usia yakni pada usia 18-23 tahun sebanyak 2 orang (5,3%), usia 24-28 tahun sejumlah 11 orang (28,9%), usia 29-33 tahun sebesar 14 orang (36,8%), usia 34-38 tahun sebesar 9 orang (23,7%), dan di atas usia 38 tahun sebesar 2 orang (5,3%). Tingkat pendidikan ditemukan pendidikan terakhir SMA/SMK sejumlah 28 orang (73,7%), dilanjut dengan pendidikan terakhir perguruan tinggi sebesar 9 orang (23,7%), dan pendidikan terakhir SMP sebesar 1 orang (2,6%). Selanjutnya berdasarkan lama kerjanya untuk jangka waktu kurang dari 1 tahun sebanyak 1 orang (2,6%), kemudian untuk waktu 1-5 tahun sebesar 16 orang (42,1%), dan jangka waktu 6-10 tahun sebanyak 21 orang (55,3%). Berdasarkan departemen tempat karyawan bekerja dimulai dari Departemen *Housekeeping* terdapat 9 orang (23,7%), diikuti dari Departemen *Food & Beverage* ada 8 orang (21,1%), dilanjut dari Departemen *Kitchen* diperoleh 6 orang (15,8%), selanjutnya untuk departemen *Front Office, Sales,* dan *Engineering* diperoleh masing-masing departemen sebanyak 4 orang (10,5%). Terakhir dari departemen *Accounting* ditemukan 3 orang (7,9%).

### Hasil Convergent Validity

Menurut Ghazali (2014), seluruh indikator dikatakan valid jika sudah memenuhi nilai besaran *loading factor*  $\geq 0,70$ . Gambar 2 adalah hasil uji *measurement model* untuk mengetahui nilai *loading factor* dari setiap item pernyataan dari empat variabel dalam penelitian ini. Seluruh item pernyataan yang dilampirkan memiliki besaran nilai lebih dari  $\geq 0,70$ . Oleh karena itu setiap variabel dalam penelitian ini mulai dari budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi dapat dikatakan valid.



Sumber: Output SmartPLS 4.0 (data diolah, 2023)

Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

### Hasil Discriminant Validity

*Discriminant validity* digunakan dalam melakukan pengujian berupa komparasi nilai AVE yang mengarah pada ketidaksesuaian atribut yang seharusnya tidak diukur oleh konsep teoritis atau notabene menguji semua variabel dengan variabel lainnya. Sebuah model penelitian dianggap baik jika nilai AVE pada setiap variabel memiliki nilai  $\geq 0,5$  (Ghozali, 2014). Hasil pengujian yang dilakukan diperoleh untuk akar AVE konstruk budaya organisasi sebesar 0,867, konstruk kompensasi sejumlah 0,900, konstruk komitmen organisasi sebesar 0,942, dan konstruk motivasi kerja sebanyak 0,906. Untuk hasil pengujiannya bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.  
 HASIL DISCRIMINANT VALIDITY

Variabel	Budaya organisasi	Komitmen organisasi	Kompensasi	Motivasi kerja
Budaya organisasi	0,867			
Komitmen organisasi	0,676	0,900		
Kompensasi	0,811	0,851	0,942	
Motivasi kerja	0,792	0,810	0,892	0,906

Sumber: data diolah (2023)

### Hasil Composite Reliability

*Composite reliability* digunakan untuk mengetahui nilai reliabilitas antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya dan untuk mengetahui sampai sejauh mana jawaban responden bisa konsisten. Menurut Ghozali (2014), untuk besaran nilai *composite reliability* harus di atas 0,60. Data yang diuji diperoleh nilai besaran *composite reliability* di atas 0,60, di antaranya untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,957, selanjutnya variabel kompensasi sejumlah 0,966, kemudian pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,968, dan yang terakhir sebesar 0,975 pada variabel motivasi kerja. Melihat hasil uji *composite reliability* di atas dapat dinyatakan bahwa semua variabel penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang baik.

### Hasil Cronbach's Alpha

Pengujian pada *Cronbach's alpha* bertujuan untuk menguatkan hasil pengujian reliabilitas sekaligus dapat mengevaluasi *internal consistency*. Dari data yang diperoleh mendapatkan nilai sebesar 0,9, di antaranya dari budaya organisasi sebesar 0,963, kemudian kompensasi sejumlah 0,967, selanjutnya komitmen organisasi sebesar 0,975, dan motivasi kerja sebanyak 0,957. Melihat dari hasil uji yang diperoleh maka model variabel yang digunakan mempunyai *cronbach's alpha* dan reliabilitas yang tinggi.

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

### Hasil R-Square

Analisis ini bisa dilakukan dengan pengujian *goodness of fit*. Nilai *r-square* yang didapat untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,765 yang artinya motivasi kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kompensasi sebesar 76,5%, kemudian jika melihat ketentuan menurut Ghozali (2014), yang artinya motivasi kerja termasuk kategori baik dan sisanya sebanyak 23,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Selanjutnya komitmen organisasi mendapatkan nilai *r-square* sebesar 0,866 yaitu komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kompensasi sebesar 86,6%, dan sisanya sebesar 13,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Untuk komitmen organisasi ini termasuk pada kategori baik jika melihat ketentuan dari Ghozali (2014). Lebih lanjut hasil analisis *r-square* dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI R-SQUARE**

Variabel	Nilai <i>r-square</i>
Motivasi kerja	0,765
Komitmen organisasi	0,866

Sumber: data diolah (2023)

### Hasil Uji Relevansi Prediksi

Model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *q-square predictive relevance* untuk model konstruk selain melihat *r-square*. Hasil pengujian relevansi prediksi menunjukkan nilai sejumlah 0,67, dengan hasil pengujian tersebut menjelaskan bahwa model ini mempunyai *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebanyak 67%. Untuk perhitungan uji relevansi prediksi dapat dilihat pada rumus berikut ini.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - \left(\sqrt{1 - R1^2}\right) \times \left(\sqrt{1 - R2^2}\right) \\
 &= 1 - \left(\sqrt{1 - 0,765^2}\right) \times \left(\sqrt{1 - 0,866^2}\right) \\
 &= 1 - \left(\sqrt{0,414}\right) \times \left(\sqrt{0,250}\right) \\
 &= 1 - (0,643 \times 0,5) \\
 &= 0,67 \text{ atau } 67\% \dots\dots\dots (1)
 \end{aligned}$$

### Hasil Uji Kausalitas

Menurut Ghozali & Latan (2015), variabel dikatakan berpengaruh jika hasil ujinya memiliki nilai t-hitung lebih dari 1,96. Melihat dari hasil uji kausalitas yang diperoleh budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dari nilai *estimate coefficient* yakni sebesar 0,450 dan hasil t-hitung sebesar 3,859 ( $\geq 1,96$ ). Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis pertama diterima, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan, maka semakin tinggi juga motivasi kerja pada diri karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dari nilai *estimate coefficient* yaitu sejumlah 0,505 dan hasil t-hitung sejumlah 4,082 ( $\geq 1,96$ ). Dengan hasil ini hipotesis dua diterima yang artinya semakin merata pembagian kompensasi terhadap karyawan, maka semakin terdorong/termotivasi karyawan untuk bekerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai *estimate coefficient* sejumlah 0,412 dan nilai t-hitung sebesar 2,382 ( $\geq 1,96$ ) yang berarti hipotesis tiga diterima yaitu jika karyawan semakin terdorong dan merasa nyaman ketika bekerja di hotel X, maka komitmen karyawan terhadap hotel pun semakin tinggi. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi hasilnya signifikan dan positif dengan nilai t-hitung sebesar 2,559 ( $\geq 1,96$ ) dan nilai *estimate coefficient* sejumlah 0,249 yang artinya hipotesis empat diterima yaitu karyawan akan semakin nyaman dan taat terhadap budaya yang berlaku, maka komitmen karyawan akan semakin tinggi pula. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi ditemukan hasil berupa positif dan signifikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,496 ( $\geq 1,96$ ) dan nilai *estimate coefficients* sejumlah 0,349 yang berarti hipotesis lima diterima yakni jika sistem kompensasi yang digunakan adil dan karyawan



merasa puas, maka karyawan akan semakin berkomitmen terhadap hotel X. Untuk hasilnya lebih lanjut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.**  
**PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG**

Hubungan antar variabel			Original sample	t-hitung	Keterangan
Budaya organisasi (X1) →	Motivasi kerja (Z)		0,450	3,859	Hipotesis diterima
Kompensasi (X2) →	Motivasi kerja (Z)		0,505	4,082	Hipotesis diterima
Motivasi kerja (Z) →	Komitmen organisasi (Y)		0,412	2,382	Hipotesis diterima
Budaya organisasi (X1) →	Komitmen organisasi (Y)		0,249	2,559	Hipotesis diterima
Kompensasi (X2) →	Komitmen organisasi (Y)		0,349	2,496	Hipotesis diterima
Budaya organisasi (X1) →	Komitmen organisasi (Y) →	Motivasi kerja (Z)	0,186	2,070	Hipotesis diterima
Kompensasi (X2) →	Komitmen organisasi (Y) →	Motivasi kerja (Z)	0,208	1,886	Hipotesis ditolak

Sumber: data diolah (2023)

Pada hipotesis mediasi untuk pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja dengan hasilnya hipotesis diterima yaitu berpengaruh positif signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar  $2,070 \geq 1,96$  menjelaskan memiliki pengaruh signifikan, dan nilai koefisien yang tertera sebanyak 0,186 mendefinisikan adanya hubungan positif, oleh karena itu untuk hipotesis enam diterima. Kemudian didapatkan hipotesis tujuh ditolak yaitu pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja, dari hipotesis ini diperoleh nilai t-hitung sejumlah  $1,886 \leq 1,96$  menggambarkan tidak berpengaruh signifikan, sehingga kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil olah data penelitian ini variabel budaya organisasi dinyatakan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini diterima. Hasil signifikan positif artinya semakin baik budaya yang tercipta pada hotel X maka motivasi kerja karyawan hotel X juga semakin kuat. Hasil penelitian ini bisa berpengaruh signifikan positif dikarenakan adanya kesesuaian budaya antara karyawan dengan hotel X melalui visi dan misi organisasi, sehingga karyawan terdorong untuk mewujudkan visi dan misi hotel X melalui semangat kerja tim yang solid. Berdasarkan observasi yang dilakukan pada hotel X ditemukan karyawan hotel X yang setuju terhadap visi dan misi hotel X, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja sama dengan rekan kerja lainnya dengan melakukan *back-up* terhadap rekan kerja yang tidak bisa hadir supaya kinerja tidak terhambat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Firanti *et al.* (2021), Ernawati *et al.* (2022), Wahjoedi (2021), dan Uliyah & Ariyanto (2021) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja dari organisasi.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil olah data penelitian ini variabel kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis dua diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tumi *et al.* (2022), Candradewi & Dewi (2019), Dwinuarisha *et al.* (2021), dan Handayni & Aima (2022) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan positif ke motivasi kerja. Artinya jika semakin efektif sistem kompensasi yang diberikan bagi karyawan, maka karyawan akan semakin terdorong

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

untuk bekerja lebih giat. Hasil penelitian ini bisa berpengaruh signifikan positif disebabkan karyawan merasa puas dan senang terhadap insentif yang diterima dari pimpinan hotel X. Insentif yang diberikan oleh hotel X kepada karyawan berupa *service cash* dan *reward* berupa nominasi sebagai *The Best Employee of The Year* saat perayaan ulang tahun hotel X mampu memberikan rasa motivasi karyawan untuk punya etos kerja tim yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil olah data penelitian ini variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis tiga penelitian ini diterima. Artinya, jika karyawan mempunyai motivasi yang kuat dalam bekerja maka karyawan juga semakin berkomitmen dalam bekerja. Hasil penelitian ini bisa berpengaruh dikarenakan adanya dukungan dari pimpinan serta rekan kerja selama bekerja secara tim di hotel X, sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja. Oleh karena itu, karena adanya motivasi pada karyawan maka mampu menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini juga dibuktikan pada saat observasi yang dilakukan pada hotel X yang ditemukan adanya bentuk dukungan pendekatan personal antara pimpinan dengan karyawan yang kinerjanya memburuk sehingga mampu memunculkan bentuk komitmen dari karyawan seperti karyawan yang rela lembur kerja beberapa menit untuk mempersiapkan *event* dan karyawan rela masuk kerja saat hari libur. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Purnamasari & Sriathi (2018), Oupen & Yudana (2020), Widagdo & Roz (2020), dan Umar & Norawati (2022) motivasi kerja berpengaruh signifikan positif pada komitmen organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil olah data penelitian ini variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasi, sehingga hipotesis empat pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari Raharjo *et al.* (2018), Aranki *et al.* (2019), Yusuf (2020), dan Jung (2022) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif pada komitmen organisasi, hal ini mengartikan jika budaya yang tercipta di organisasi semakin kuat dan diterima banyak karyawan, maka komitmen yang kuat pada perusahaan akan tercipta pada karyawan. Hasil penelitian ini berpengaruh positif signifikan dikarenakan karyawan merasa nyaman dan punya dorongan yang kuat untuk mewujudkan visi dan misi hotel X, sehingga karyawan berkomitmen kuat untuk mewujudkan visi dan misi hotel X dengan memberikan kinerja terbaik dari kapabilitas yang dimiliki.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil olah data penelitian ini variabel kompensasi berpengaruh signifikan positif kepada komitmen organisasi, sehingga hipotesis lima pada penelitian ini diterima. Artinya, apabila sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan itu baik dan efektif, maka komitmen dari karyawan tetap utuh kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Handoko & Rambe (2018), Hakim (2020), Dwinuarisha *et al.* (2021), dan Ahmad *et al.* (2019) kompensasi berpengaruh signifikan positif pada komitmen organisasi. Hasil penelitian yang ditemukan berpengaruh signifikan positif pada hotel X disebabkan karyawan merasa puas dan senang terhadap sistem kompensasi yang diberikan terutama pemberian insentif. Hal ini juga dibuktikan pada saat dilakukan observasi penelitian yang dilakukan pada hotel X yang di mana kompensasi yang diberikan oleh hotel X kepada karyawan berupa *service cash* dan *reward* berupa nominasi sebagai *The Best Employee of The Year* saat perayaan ulang tahun hotel X mampu memberikan rasa etos kerja tim yang tinggi dalam dalam komitmen berorganisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil olah data penelitian ini variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja, sehingga hipotesis enam pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini bisa berpengaruh positif signifikan di hotel X dikarenakan karyawan mempunyai semangat dan dorongan untuk mewujudkan visi dan misi hotel X, sehingga dalam mewujudkannya karyawan memiliki etos kerja tim yang solid. Dari etos kerja yang tinggi yang dimiliki timbul komitmen yang kuat dari karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi hotel

X. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Santi & Basyir (2020) budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja**

Mengacu pada hasil uji kausalitas yang diterima untuk kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui Motivasi kerja, maka hipotesis tujuh pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini terjadi dikarenakan pimpinan dari hotel yang jarang memberikan penghargaan kepada karyawan jika ada karyawan yang telah melampaui targetnya, sehingga karyawan tidak terdorong dalam bekerja khususnya mempelajari keterampilan baru. Dari situ berdampak rendahnya komitmen pada karyawan berupa hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan pimpinan. Namun berbeda dengan Anggiansyah *et al.* (2022), Riana *et al.* (2020) dan Rizal *et al.* (2014) kompensasi berpengaruh signifikan positif ke komitmen organisasi melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian berikutnya jika memerlukan data kompensasi melalui motivasi kerja tidak memengaruhi komitmen organisasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa hanya satu hipotesis yang tidak diterima yaitu kompensasi kerja melalui motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan yang lainnya menerima hipotesis. Hipotesis yang diterima yaitu 1) budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, 2) kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, 3) motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 4) budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 5) kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 6) budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

Perusahaan disarankan untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawan ketika karyawan mengalami penurunan kinerja sehingga kedepannya akan terbentuk rasa saling empati antar sesama rekan kerja dan tim yang solid. Selain itu perusahaan juga harus memberikan hadiah kepada karyawan yang memiliki kinerja dan komitmen baik seperti: melampaui target; lembur kerja untuk mempersiapkan *event*; dan rela masuk di hari libur, sehingga karyawan merasakan hasil kerjanya diapresiasi serta memberikan kegiatan pelatihan dan pendidikan supaya terbentuk karyawan yang unggul. Peran pimpinan untuk terus memberikan arahan dan dorongan untuk berani dalam mengambil keputusan dan menerima segala bentuk risiko ketika menyelesaikan sebuah masalah. Keterbatasan pada penelitian ini yaitu pada jumlah sampel yang terbatas. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan pada perusahaan *holdings* atau *hotel company*. Hal tersebut bertujuan agar mendapatkan hasil yang lebih mendalam. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, A., Kura, K., Bibi, P., Khalid, N., & Jaaffar, A. (2019). Effect of Compensation, Training, and Development and Manager Support on Employee Commitment: The Moderating Effect of Co-Worker Support. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 10(2), 39–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, Raharjo, K., Solimun, S., & Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alyani, K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Niat berpindah Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Pancaputra Mitratama Mandiri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1268–1282. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1268-1282>

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

Anggiansyah, G., Menuk, C., & Handayani, S. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada. *Journal of Sustainability Business Research*, 3(3), 42–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.36456/jsbr.v3i3.6217>

Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137–154. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>

Black, B. (1999). National culture and high commitment management. *Employee Relations*, 21(4), 389–404. <https://doi.org/10.1108/01425459910285519>

Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.711>

Dwinuarisha, E., Gunarto, C., & Aziz, A. (2021). Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Perawat Non ASN Instalasi Gawat Darurat. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 10(01), 38–45. <https://doi.org/10.33221/jikm.v10i01.546>

Erdi, H., Bambang, R., & Kulsum, U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Selatan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 565–574. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.565>

Ernawati, F. Y., Zulkifli, & Basri, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Kenkyo Foods Tech Industry Semarang Tahun 2020. *Jurnal STIE Semarang*, 14(1), 147–163. <https://doi.org/10.21608/pshj.2022.250026>

Firanti, D. A., Sulistiani, I., & Sary, M. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara*, 14(2), 15–25. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i2.5810>

Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunawan, I. K. A. P., & Ardana, I. K. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1858–1878. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p11>

Güngör, P. (2011). The Relationship Between Reward Management System And Employee Performance With The Mediating Role Of Motivation: A Quantitative Study On Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011), 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>

Hakim, A. (2020). Effect of compensation, career development, work environment on job satisfaction and its impact on organizational commitments in pt Jakarta Tourisindo. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 538–548. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.99>

- Halawa, A., Bu'ulolo, P., & Zendrato. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Nias Selatan*, 5(1), 53–62.
- Hamid, N., Hakim, A. A. A. A., & Shaleha, W. M. (2021). Etos Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Hotel Claro Kota Kendari. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 200–215. <https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.16>
- 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>
- Handayni, D., & Aima, M. (2022). The Effect of Work Environment and Compensation on Employee Performance with Motivation as Intervening Variable at PT. Sukses Artha Mulia. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(2), 204–220. <https://doi.org/10.46821/benchmark.v2i2.250>
- Handoko, D., & Rambe, M. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Heriyanti, S. S., & Zayanti, R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 267–277. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.319>
- Jung, J. Y. (2022). The Effect of Authentic Leadership of Deans and Directors on Sustainable Organizational Commitment at Universities: Mediated by Organizational Culture and Trust. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141711051>
- Kominfo.jatimprov.go.id. (2022, September 27). 2021, Jumlah Hotel Berbintang dan Akomodasi di Jatim sebanyak 3.851- Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur. (Diambil dari <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/2021-jumlah-hotel-berbintang-dan-akomodasi-di-jatim-sebanyak-3-851>, diakses pada 13 Februari 2023)
- Mahkota, N. K. W. K. I., Sintaasih, D. K., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sasjam Riri DI Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6 (11), 3985–4014. <https://doi.org/10.24843/EEB.2017.v06.i11.p09>
- Mubarok, N., Nurdayanti, Hidayatunisa, N., Rahayu, N., & Nurbayanti, N. (2020). Analisis Sumber Daya Manusia Outsourcing. *AKSELERASI- Jurnal Ilmiah Nasional*, 2(2), 114–122. <https://doi.org/10.54783/jin.v2i2.121>
- Mufarrohah, K., & Sumartik. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(2), 38–50. <https://doi.org/10.33998/jumanage.2022.1.2.47>
- Muhamad, R., Adolfina, & Trang, I. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Konka Solusindo Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 731–740. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22529>

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>

Oupen, S. M., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 34–43. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>

Prabowo, A., Alamsyah, A., & Noermijati. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Perawat dan Bidan Kontrak di RS Bhayangkara Hasta Brata Batu Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(1), 58–67. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.1.07>

Pradita, M. (2017). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada Pt . Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 04(02), 153–164. <https://doi.org/10.22219/jibe.v7i2.3414>

Prasada, D., Sunarsi, D., & Teriyan, A. (2020). Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada DHL Logistic Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1), 51–59. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i1.6787>

Purnamasari, S., & Sriathi, A. A. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pt. Ged Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1543–1576. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p14>

Purnami, P. R. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan rumah Sakit Balimed Karangasem. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 95–107. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.226.95-107>

Raharjo, K., Nurjannah, Solimun, & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346–1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>

Riana, I. G., Sari, R., & Putra, I. (2020). Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Organisasional. *Jurnal Distribusi*, 8(1), 67–78. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v8i1.113>

Rivai, A. (2021). Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. *Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6715>

Rizal, M., Idrus, M. S., & Mintarti, R. (2014). *Effect of Compensation on Motivation , Organizational Commitment and Employee Performance ( Studies at Local Revenue Management in Kendari City )*. 3(2), 64–79.

Santi, & Basyir, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Keuangan Kabupaten Gayo Lues. *Jurnal Ilmiah Manajemen Galus*, 1(1), 46–56.

- Sinambela, E. (2021). Motivasi Kerja dan Dukungan Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 34–42. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v4i1.55>
- Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 8(1), 617–626. <https://doi.org/10.35794/emba.8.1.2020.28023>
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan, dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2691–2708. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1211>
- Surya, J. (2020). Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 6(1), 759–768. <https://doi.org/10.54324/j.mbt.v6i1.443>
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Uliyah, I., & Ariyanto, S. (2021). The Effect of Organizational Culture and Employee Competence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Motivation as a Mediation Variable (Case Study in Pekalongan District Land Office). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 70–77. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1010>
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656>
- Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(7), 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>
- Wambui, L. N. & G. L. (2018). Impact of Organizational Culture On Organizational Commitment. *The Strategic Jurnal of Business Change Management*, 5(2), 2076–2088.
- Wardhani, W. K., Susilo, H., & Iqbal, M. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 1–17.
- Wechsler, B., & Balfour, D. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256–277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Weerasinghe, G. (2017). Organization Culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 04(04), 59–62. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem11559>
- Widagdo, B., & Roz, K. (2020). The Effect of Transformational Leadership Style, Motivation, and

Enrico Satria Nugraha. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

Organizational Culture on Organizational Commitments Mediated by Work Satisfaction At Muhammadiyah Malang University. *European Journal of Business and Management*, 12(12), 99–107. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-12-08>

Widiyastuti, A. (2021). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Dukungan Organisasi, dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan Generasi Milenial di Solo Raya). *Journal Of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 2(1), 45–61. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v2i1.1902>

Yanti, S., & Dahlan, J. A. (2018). the Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment. *Journal of Positive Management*, 8(4), 80–96. <https://doi.org/10.12775/jpm.2017.132>

Yunita, M., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Medan Area Rumah Sakit Bunda Thamrin. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 1(1), 31–49. <https://doi.org/10.36490/value.v1i1.89>

Yusuf, F. (2020). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16–24. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16>