

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen kunci dari sebuah organisasi di mana manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi, peran utama SDM adalah membantu dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi (Pragiwani, Lestari dan Alexandri (2020). Organisasi ketika kehilangan SDM yang baik, akan sangat menyita waktu dan biaya bagi organisasi untuk merekrut dan melatih SDM baru untuk menggantikan peran SDM yang hilang tersebut, oleh karena itu diperlukan manajemen sumber daya manusia salah satunya untuk mengelola dan mempertahankan SDM yang ada (Aula, Hanoum, dan Prihananto, 2022).

Teori kinerja menyatakan, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam penilaian kinerja unsur-unsur kinerja yang dinilai ialah kesetiaan, kedisiplinan, prestasi kerja, kejujuran, kerjasama, kepribadian, prakarsa/inisiatif, kecakapan, tanggung jawab, dan kepemimpinan (Mangkunegara, 2019: 67).

PT Wisnilak Inti Makmur merupakan *holding company* yang memiliki dua anak perusahaan yaitu PT Gelora Djaya dan PT Gawih Jaya. PT Gelora Djaya menjalankan kegiatan produksi rokok Wisnilak sedangkan kegiatan distribusi produk ditangani oleh PT Gawih Jaya. PT Gawih Jaya memiliki wilayah

distribusi yang tersebar diseluruh wilayah nusantara, salah satunya adalah PT Gawih Jaya Kantor Perwakilan Area Solo. Manajemen PT Gawih Jaya menyadari bahwa kinerja *salesperson* memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan perusahaan, untuk itu karyawan diharapkan dapat bekerja secara maksimal.

Hasil awal pengamatan yang dilakukan, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan karyawan *salesperson* PT Gawih Jaya belum berfungsi dengan optimal. Indikasi yang menunjukkan kinerja *salesperson* PT Gawih Jaya belum optimal yaitu dapat dilihat dari data penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

TABEL I
KINERJA KARYAWAN SALESPERSON PT GAWIH JAYA

| Tingkat Kinerja <i>Salesperson</i> | Standar Minimum Nilai | Tahun | | |
|---------------------------------------|--------------------------|----------|----------|----------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 |
| Tinggi | 75 | 17 (33%) | 23 (42%) | 19 (33%) |
| Sedang | 75 | 29 (57%) | 26 (47%) | 28 (49%) |
| Rendah | 75 | 5 (10%) | 6 (11%) | 10 (18%) |
| Jumlah karyawan | | 51 | 55 | 57 |

Keterangan Kategori Penilaian :

< 75 = Rendah

75 s/d 90 = Sedang

> 90 = Tinggi

Sumber: PT Gawih Jaya area Solo (2024)

Pada Tabel I terlihat bahwa selama periode tahun 2021 sampai dengan 2023 kinerja karyawan *salesperson* pada PT Gawih Jaya secara umum mengalami penurunan. Penilaian kinerja karyawan dalam tiga tahun terakhir untuk kategori tinggi cenderung menurun dari 42% (2022) menjadi 33% (2023) sedangkan kinerja dengan kategori rendah terjadi peningkatan dari 11% (2022)

menjadi 18% (2023). Apabila kinerja karyawan semakin turun akan berakibat pada perusahaan karena tujuan yang yang diinginkan tidak berjalan dengan baik. Hal ini perusahaan perlu melakukan upaya untuk mengoptimalkan kinerja sehingga karyawan dapat mencapai target yang ditetapkan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya perlu mendapat penanganan karena apabila dibiarkan akan menghambat pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan publik menjadi kurang maksimal. Upaya peningkatan kinerja karyawan penting dilakukan agar dapat memberikan umpan balik bagi pimpinan maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku kerja selama ini.

Peningkatan kinerja karyawan diantaranya dapat diupayakan melalui peningkatan *Perceived Organizational Support* (Dukungan Organisasi yang dirasakan karyawan). *Perceived Organizational Support* (POS) saat ini telah menarik minat beberapa peneliti dikarenakan memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ranihusna, Ulfa, dan Wartini, 2021). Perusahaan dalam membentuk karyawan-karyawan kompeten dan berkinerja baik, tidak lepas dari dukungan organisasi. Karyawan akan merasa nyaman dan semangat bekerja jika organisasi juga turut melaksanakan kewajiban dan perannya dengan baik. Karyawan secara sadar menjalankan pekerjaannya, dimana mereka memiliki status sosial yang berbeda-beda. Walaupun begitu, dalam mewujudkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik, organisasi dapat memberikan dukungan penuh kepada karyawannya, kondisi ini dapat menghadirkan *Perceived Organizational*

Support, dimana hal tersebut mampu mempengaruhi persepsi setiap karyawan, bagaimana organisasi dapat menghargai mereka (Khairunnisa, 2023).

Perceived organizational support (POS) adalah kepercayaan karyawan dimana mereka merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Pada saat karyawan merasa bahwa mereka didukung secara penuh oleh organisasi, hal ini dapat melahirkan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi (organisasi), dan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk berkontribusi lebih serta memberikan kinerja yang lebih baik bagi organisasi. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti perhatian terhadap aspirasi karyawan, adanya kesempatan promosi, sistem *reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi positif terhadap *perceived organizational support* (Sriathi dan Putra, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2023); Ranikusna *et al.*, (2021); dan Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Indriati dan Soeling (2020); Ratnasari, Utami, dan Prasetya (2023); Perdana dan Mustafa (2023) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil temuan sebelumnya tersebut menunjukkan bahwa, pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan masih terjadi *research gap*.

Peningkatan kinerja karyawan juga erat kaitannya dengan kebijakan kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi (Hasibuan, 2020). Ashari (2019) menyatakan, kompensasi adalah satu faktor penting bagi karyawan karena pemberian kompensasi berdasarkan asas adil, layak dan wajar dapat memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suseno, Kirana, dan Lukitaningsih (2021) dan Istanti, Negoro, dan Daengs (2021) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut tidak sejalan dengan penelitian Siregar, Hetami, dan Bharata (2021) dan Rianda dan Winarno (2022), bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil temuan sebelumnya tersebut menunjukkan bahwa, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan masih terjadi *research gap*.

Hasil penelitian empiris yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa pengaruh langsung *perceived organizational support* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan masih terjadi kesenjangan temuan (*research gap*). Hal ini disebabkan karena, dalam riset MSDM seringkali model penelitian tidak hadir dalam bentuk pengaruh langsung karena terkadang pengaruh dua variabel tersebut diperantarai (dimediasi) oleh fenomena lain seperti motivasi (Puspitasari, Suddin dan Sutarno, 2019).

Menurut Robbins dan Judge (2021:222) pengertian motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu

tujuan. Menurut Mangkunegara (2019:67) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga motivasi yang tinggi merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja unggul.

Suwarno *et al.*, (2023) menyatakan, *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi motivasi. Motivasi yang tinggi dapat terjadi karena adanya kepercayaan pegawai terhadap dukungan organisasional bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusinya dan organisasi memiliki perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan pegawai. Semakin tinggi *perceived organizational support* maka pegawai akan berusaha membalas dengan perlakuan yang positif sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Zulkifli dan Zainal (2023); Perdana dan Mustafa (2023) memperoleh hasil konsisten bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Yuliantari dan Ardana (2021) menyatakan, kompensasi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka motivasi karyawan akan semakin tinggi sehingga akan lebih bersemangat bekerja dengan penuh tanggung jawab. Penelitian yang dilakukan oleh Ilham, Nugraha dan Ramly (2020); Sultan (2021); Yani (2021); Mulyani dan Utari (2023); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Menurut Mangkunegara (2019:67) motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) menyatakan, motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan terdorong untuk bekerja dengan penuh semangat sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sultan (2021); Dewi dan Ardana (2022); Mulyani dan Utari (2023); Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diperoleh pemahaman bahwa *perceived organizational support* dan kompensasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai pemediasi. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi motivasi, dan motivasi yang semakin tinggi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung penelitian Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Perdana dan Mustafa (2023) serta Zulkifli dan Zainal (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasional dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penjelasan diatas juga dapat memberikan gambaran bahwa kompensasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai pemediasi. Semakin baik kompensasi yang diterima karyawan akan

mempengaruhi motivasi, dan motivasi yang semakin tinggi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung penelitian Efendi, Rifa'i, Bahrin, Milla, dan Suharmi (2020); Sultan (2021); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023); Mulyani dan Utari (2023) yang menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan fenomena dan *research gap* yang telah dijelaskan, penelitian ini akan mengeksplorasi hasil penelitian sebelumnya untuk menguji peran motivasi dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support* dan kompensasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.

Berdasarkan uraian diatas, penting dilakukan penelitian dengan mengembangkan model “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kompensasi terhadap Kinerja *Salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi”.

B. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?
2. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?

3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?
4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?
5. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?
6. Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?
7. Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk:

- a. Menganalisis signifikansi pengaruh *perceived organizational support* terhadap motivasi *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
- b. Menganalisis signifikansi pengaruh kompensasi terhadap motivasi *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
- c. Menganalisis signifikansi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
- d. Menganalisis signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.

- e. Menganalisis signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
 - f. Menganalisis signifikansi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo yang dimediasi motivasi.
 - g. Menganalisis signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo yang dimediasi motivasi.
2. Manfaat Penelitian
- a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi para akademisi mengenai pengaruh *perceived organizational support*, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti yang akan datang untuk kajian yang sama.
 - b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pengambilan kebijakan pimpinan di PT Gawih Jaya Area Solo dalam upaya meningkatkan kinerja *salesperson*.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi (Hasibuan, 2018: 89).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab (Mangkunegara, 2019:67). Kinerja yaitu suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya (Simamora, 2017: 423).

Menurut Rivai (2019:13) kinerja diartikan sebagai capaian keberhasilan dalam melaksanakan tugas pada suatu periode berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Manusia bekerja untuk mengubah keadaan tertentu. Dalam bekerja manusia memiliki tujuan memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat material maupun yang nonmaterial.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diperoleh pemahaman, bahwa kinerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi, sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan dari bidang pekerjaan. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi. Dua komponen penting yang turut mempengaruhi baik tidaknya kinerja karyawan yaitu kompetensi dan komitmen. Kompetensi pada bidang kerja tertentu harus dimiliki karena mempengaruhi kesiapan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan komitmen dibutuhkan untuk memberikan keyakinan dan penguatan bagi individu terhadap pencapaian tujuan. Dengan kompetensi yang memadai sesuai dengan standar kerja yang dibutuhkan dan didukung komitmen yang tinggi diharapkan karyawan akan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2020:32) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan waktu yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. Efisiensi berkaitan dengan biaya

yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan, semakin sedikit biaya yang dikeluarkan maka semakin efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut .

c. Disiplin.

Disiplin kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia kerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

c. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2019:8) dimensi kinerja karyawan dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Magdalena, Yulianti & Afand (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan *salesperson* yang baik dinyatakan dalam tiga dimensi utama yaitu:

1) Volume penjualan

Volume penjualan dalam hal ini menunjukkan berapa rupiah atau dapat diukur berapa unit produk yang mampu dihasilkan oleh tenaga penjualan (*salesperson*).

2) Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan merupakan dimensi penting dalam pencapaian kinerja seorang *salesperson*, hal ini menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu.

3) Pertumbuhan pelanggan

Pertumbuhan pelanggan menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani menguasai pelanggan pada produk sejenis dibanding para kompetitor atau pesaing, untuk mencapai tujuan tersebut seorang *salesperson* perlu memiliki kemampuan yang baik dalam menjual produk.

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut indikator kinerja karyawan *salesperson* dapat diukur atas lima indikator (Magdalena, Yulianti & Afand, 2021) adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan menjual produk dengan margin tinggi

Pengukuran berdasarkan indikator ini menegaskan bahwa karyawan memiliki kemampuan menjual produk dengan margin tinggi yang akan berkontribusi pada peningkatan volume penjualan.

2) Kemampuan mencapai target penjualan perusahaan

Pengukuran berdasarkan indikator ini menegaskan bahwa karyawan memiliki kemampuan mencapai target penjualan perusahaan yang akan berkontribusi pada peningkatan volume penjualan.

- 3) Kemampuan menghasilkan penjualan lebih tinggi dari sebelumnya
Pertumbuhan penjualan dapat dinilai dari kemampuan karyawan menghasilkan penjualan lebih tinggi dari sebelumnya.
- 4) Kemampuan meningkatkan pangsa pasar perusahaan
Pertumbuhan penjualan juga dapat dinilai dari kemampuan karyawan mampu meningkatkan pangsa pasar perusahaan tempat karyawan bekerja.
- 5) Kemampuan menjual produk dengan cepat
Pengukuran berdasarkan indikator ini menegaskan bahwa karyawan dapat dengan cepat menjual produk terhadap konsumen baru, sehingga mendukung pertumbuhan pelanggan.

B. *Perceived Organizational Support*

1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan teori dasar yang dipaparkan oleh Eisenberger yaitu suatu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi terhadap kondisi dan kebutuhan pegawai. *Perceived Organizational Support* berdasarkan penilaian karyawan bahwa sejauhmana organisasi telah menghargai kontribusi, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan dan kesejahteraan karyawan dan memperlakukan karyawan secara adil (Sharma & Dhar, 2018).

Menurut Yani (2021) dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) mengacu pada persepsi karyawan mengenai

sejauhmana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan pegawai. *Perceived organizational support* dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada pegawai. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi pegawai, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Rahmayani & Wikaningrum (2022) menyatakan *perceived organizational support* di dalamnya terdapat norma timbal balik yang menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut.

Dari beberapa pengertian dan konsep tersebut yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa organisasi harus memberikan dukungan terhadap pegawainya sebagai sumber daya manusia utama organisasi, agar karyawan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi tempatnya bekerja. Persepsi karyawan tersebut akan memunculkan keterkaitan antara karyawan dan organisasi karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan dianggap sebagai bagian dari organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Rahmayani & Wikaningrum (2022) menyatakan dukungan organisasi terhadap karyawan meliputi: organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, *sistem reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support*.

Menurut Rahmayani & Wikaningrum (2022) terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan *perceived organizational support* yaitu:

a. Keadilan

Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya yang ada dalam organisasi, yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan pegawai.

b. Dukungan atasan

Tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menentukan kinerja bawahan, maka para karyawan memandang tindakan-tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari *perceived organizational support*.

c. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

1) Gaji, pengakuan, dan promosi

Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan *perceived organizational support*.

2) Keamanan dalam bekerja

Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support*.

3) Kemandirian

Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan *perceived organizational support*.

4) Peran *Stressor*

Stres mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support* karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait

dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support*, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*).

5) Pelatihan

Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan *perceived organizational support*.

3. Indikator *Perceived Organizational Support*

Indikator *perceived organizational support* mengacu pada penelitian Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020) yaitu:

- a. Perusahaan menghargai masukan atau ide karyawan.
- b. Perusahaan berterima kasih kepada karyawan jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan.
- c. Perusahaan akan memperhatikan semua keluhan karyawan kemudian memberikan solusi.
- d. Perusahaan sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
- e. Perusahaan akan memberi tahu atau menegur karyawan jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- f. Perusahaan memberikan perhatian yang besar kepada karyawan.
- g. Perusahaan berempati kepada karyawan ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan.

C. Kompensasi

1. Definisi Kompensasi

Menurut Panggabean (2020:181) kompensasi sering disebut sebagai penghargaan yaitu setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada umumnya kompensasi diberikan untuk menarik pegawai yang cakap masuk ke dalam organisasi, mendorong pegawai untuk berprestasi tinggi, dan mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.

Menurut Handoko (2020:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Hal ini diartikan bahwa kompensasi menyangkut hak pekerja (pegawai) untuk menuntut penghargaan atau bayaran atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi. Pegawai dalam hal ini menjual jasanya kepada organisasi dalam bentuk aktivitas kerja. Menurut Nawawi (2020:315) kompensasi adalah penghargaan kepada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Mangkunegara (2019:70) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan pegawai untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha organisasi. Hasibuan (2020:118) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat, selain itu sistem kompensasi organisasi memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Sedarmayanti (2020:239) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi bukan hanya penting untuk pegawai saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya organisasi mempertahankan sumber daya manusianya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi adalah persepsi pegawai terhadap keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi baik dalam bentuk imbalan finansial atau non finansial. Pemberian kompensasi hendaknya berasaskan keadilan dan kelayakan (kewajaran) serta ditetapkan sesuai undang-undang ketenagakerjaan atau kebijakan organisasi.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Panggabean (2020:76) jenis-jenis kompensasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

a. Penghargaan finansial

Penghargaan finansial yang diberikan organisasi kepada pegawai ada yang langsung dan ada yang tidak langsung.

1) Penghargaan finansial langsung, dapat berupa gaji, upah, insentif.

2) Penghargaan finansial tidak langsung sering disebut *fringe benefit* yaitu penghargaan/kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, bantuan perumahan, dan berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

b. Penghargaan Non Finansial

Penghargaan non finansial merupakan penghargaan berkaitan dengan harga diri atau kepuasan diri yang didapat dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Penghargaan non finansial dapat berupa otonomi, identitas tugas, program peningkatan keterampilan pegawai, adanya *job sharing*, dukungan sarana prasarana pekerjaan, dan keharmonisan hubungan rekan kerja (*congenial co-workers*).

3. Asas Kompensasi

Kompensasi seringkali dinilai sebagai salah fungsi manajemen sumber daya manusia yang amat sulit karena fungsi ini berkaitan dengan upaya mencapai keseimbangan dan keadilan dalam kebijakan sistem imbalan. Menurut Hasibuan (2018:122) program kompensasi (balas jasa) yang ditetapkan organisasi harus berdasarkan asas-asas sebagai berikut:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pekerjaan.

b. Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia harus selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada pegawai berkaitan dengan kepuasan kerja, sehingga hal ini seringkali menimbulkan masalah baik bagi organisasi maupun bagi pekerja terutama berdampak pada produktivitas. Siagian (2020:265) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi yaitu:

- a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Artinya sistem kompensasi harus mempertimbangkan tingkat upah dan gaji yang berlaku.

- b. Tuntutan serikat pekerja. Artinya tuntutan serikat pekerja pada hakekatnya ikut mempengaruhi tingkat upah, hal ini menyangkut pengakuan eksistensi serikat pekerja yang pada umumnya bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup pekerja.
 - c. Produktivitas. Artinya tingkat upah dengan produktivitas pekerja diharapkan seimbang. Semakin tinggi prestasi pegawai seharusnya semakin besar pula upah yang akan diterima.
 - d. Kebijakan organisasi menengah dan upah gaji. Artinya kebijakan organisasi menengah dan upah gaji sebenarnya tidak hanya menyangkut gaji pokok saja, melainkan pemberian tambahan penghasilan (tunjangan, bonus, dan sebagainya).
 - e. Peraturan perundang-undangan. Artinya pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dengan memberikan peraturan perundang-undangan misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, keselamatan kerja, hak serikat buruh dan sebagainya.
5. Indikator dalam Penilaian Kompensasi

Menurut Nugraheni (2020) indikator-indikator dalam penilaian kompensasi berkaitan dengan kepuasan karyawan atas penghargaan finansial dan penghargaan non finansial yaitu:

- a. Gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan Kesehatan
- d. Tunjangan Hari Raya

- e. Tantangan tugas
- f. Peluang karir
- g. Pengakuan atas prestasi

D. Motivasi

1. Definisi Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong atau menggerakkan kegairahan kerja agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2018:219).

“Motivasi kerja adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”

(Mangkunegara, 2019:94). Menurut Robbins dan Judge (2018:222)

“Pengertian motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan”. Menurut Suwatno dan Priansa

(2019: 175) “Motivasi intrinsik adalah motif dalam diri setiap individu sudah

ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Menurut Rivai dan Sagala (2018:

837) “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi

individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, keahlian, tenaga dan waktunya untuk bertanggung jawabnya dari pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Wijaya dkk, 2020:153).

2. Teori Motivasi

Teori motivasi yang akan digunakan dalam penelitian ini berlandaskan pada Teori *Herzberg (Two Factors Theory)*. Teori *Herzberg* salah satu teori motivasi memusatkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan perilaku tertentu (Hasibuan, 2018: 152). Menurut Siagian (2018:107) teori *Herzberg* dapat diterjemahkan bahwa karyawan dibagi menjadi dua golongan besar: (1) ada karyawan yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu adanya daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, dan (2) karyawan yang termotivasi oleh faktor-faktor ekstrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama bersumber dari organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Siagian (2018:107) faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi disebut Motivasi Intrinsik (Motivator) terdiri dari keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor-faktor dari luar diri karyawan disebut Motivasi Ekstrinsik (faktor *Hygiene*/Pemeliharaan) antara lain adalah kebijaksanaan perusahaan, kondisi pekerjaan, upah/gaji, hubungan dengan rekan sekerja, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

Menurut pandangan dari teori *Herzberg* terdapat perbedaan motivasi antara kelompok karyawan yang terdorong secara intrinsik dan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik yaitu (Siagian, 2018:108) :

- a. Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya dibandingkan karyawan yang

terdorong secara ekstrinsik dan kepuasan yang diperoleh tidak bersifat materi.

- b. Karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2019:116) motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal sebagai berikut :

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

- 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang fleksibel.

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki

- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- 5) Keinginan untuk berkuasa.

4. Indikator Motivasi

Menurut Dwiningtyas, Winarti & Taufiq (2024) indikator-indikator untuk mengukur motivasi karyawan yaitu:

a. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan

Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya.

b. Bertanggung jawab

Bertanggung jawab, yaitu mampu bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicita-citakan berhasil tercapai.

c. Evaluatif untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi

Evaluatif untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa, melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil.

d. Berani mengambil risiko

Berani mengambil risiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya.

e. Kreatif

Kreatif, yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.

f. Menyukai tantangan

Menyukai tantangan, yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, motivasi adalah keinginan yang secara sadar dapat menggerakkan individu untuk melakukan perbuatan atau kegiatan. Dalam lingkup organisasi, motivasi kerja merupakan kondisi karyawan yang dapat membangkitkan dan mengarahkan perilaku untuk melakukan aktivitas di tempat kerja. Dalam mencapai kinerja unggul diperlukan motivasi. Adanya motivasi akan mendorong sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi yang mengarahkan individu pada pencapaian prestasi. Motivasi adalah faktor-faktor pendorong kerja bersumber dari dalam dan dari luar diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang digunakan untuk acuan dalam pembuatan penelitian dengan variabel independen dan dependen yang relevan dengan penelitian yang dilakukan serta telah dipublikasikan, seperti tabel berikut ini.

TABEL II

PENELITIAN TERDAHULU

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|----------------------------|---|---|-----------------------------------|--|
| 1. | Arianto dan Jahja (2024) | <i>Analysis of the Impact of Leadership Style and Perceived Organizational Support on Employee Performance Mediated with Work Motivation Case Study Account Officer Micro ULaMM PNM Madiun Branch</i> | X1:Gaya kepemimpinan X2:POS Y:Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi kerja | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | a. POS berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan b. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan c. Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan POS terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Perdana dan Mustafa (2023) | Pengaruh Kemampuan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Berprestasi Pada PT Dimensi Ruang Digital Di Yogyakarta | X1:Kemampuan kerja X2:Dukungan Organisasi Y:Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi Berprestasi | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | a. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sedangkan kemampuan kerja tidak signifikan b. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kemampuan kerja signifikan c. Motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan |

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|--|--|---|-----------------------------------|---|
| 3. | Zulkifli dan Zainal (2023) | Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Satlantas Polres Sleman Di Yogyakarta) | X1: Persepsi Dukungan Organisasional X2: Kemampuan kerja Y: Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi Kerja | Analisis Jalur | <p>a. Persepsi dukungan organisasional dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>b. Persepsi dukungan organisasional dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasional dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 4. | Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) | <i>Perceived Organization Support and Work Engagement toward Employee Performance with Motivation as Mediating Variable</i> | X1: POS X2: Keterlibatan kerja Y: Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>a. POS, keterlibatan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. POS dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>c. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh POS terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d. Motivasi dapat memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.</p> |

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|---------------------------------------|--|--|-----------------------------------|---|
| 5. | Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) | <i>The Effect Of Training And Compensation On Performance Employees With Motivation As A Mediating Variable</i> | X1: Training X2: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>a. Training dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>b. Training, kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>c. Motivasi dapat memediasi pengaruh training dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 6. | Mulyani dan Utari (2023) | <i>The Effect of Compensation on Performance Through Employee's Work Motivation at PT SKV Prosperous Surabaya</i> | X: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi kerja | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>a. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>b. Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. Motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 7. | Dewi dan Ardana (2022) | Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Kayawan Pada PT BPR Gianyar Partasedana Denpasar | X: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi kerja | Analisis Jalur | <p>a. Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> |

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|----------------------|--|---|-----------------------------------|---|
| 8. | Yani (2021) | <i>The Effect Of Compensation, Environment and Leadership Style on Employee Spirit and Performance through Motivation</i> | X1: Kompensasi X2: Lingkungan X3: Gaya kepemimpinan Y1: Semangat karyawan Y2: Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>c. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>a. Kompensasi, lingkungan dan gaya kepemimpinan ber-pengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>b. Kompensasi, lingkungan dan gaya kepemimpinan ber-pengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>c. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi, lingkungan dan gaya kepemimpinan terhadap semangat karyawan.</p> |
| 9. | Sultan (2021) | Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Dimediasi oleh Motivasi Karyawan PT Trikarya Cemerlan (TKC) pada Nipah Mall Makassar | X1: Disiplin Kerja X2: Kompensasi Y: Kinerja Pegawai Mediasi: Motivasi | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>a. Kompensasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>c. Kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> |

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|-------------------------------------|--|---|-----------------------------------|---|
| 10. | Yuliantari dan Ardana (2021) | Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Kayawan | X:Kompensasi Y:Kinerja Karyawan Mediasi: Motivasi kerja | Analisis Jalur | <p>d. Motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>a. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>d. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 11. | Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020) | <i>Enhancing dan Employee Performance With Work Motivation As A Mediation Variable</i> | X1:Kepemimpin a X2:Lingkungan kerja X3:POS Y:Kinerja karyawan Mediasi: Motivasi | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>e. Kepemimpinan dan POS tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>a. Kepemimpinan dan POS berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>b. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>c. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> |

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|---|---|---|-----------------------------------|---|
| | | | | | <p>d. Kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>e. Motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan dan POS terhadap kinerja karyawan.</p> <p>f. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 12. | Efendi, Rifa'i, Bahrun, Milla, dan Suharmi (2020) | <i>The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia</i> | X1:Disiplin Kerja X2:Kompensasi Y:Kinerja karyawan Mediasi: Motivasi | Analisis Jalur | <p>f. Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>g. Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>h. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>a. Motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 13. | Ilham, Nugraha dan Ramly (2020) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan | X1:Disiplin Kerja X2:Kompensasi Y:Kinerja | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>a. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> |

| No. | Nama Peneliti, tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|--|
| | | Dimediasi Variabel Motivasi | karyawan Mediasi: Motivasi | | <p>b. Kompensasi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>c. Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>d. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p> |

Sumber: Hasil penelitian Arianto dan Jahja (2024); Perdana dan Mustafa (2023); Zulkifli dan Zainal (2023); Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023); Mulyani dan Utari (2023); Dewi dan Ardana (2022); Yani (2021); Sultan (2021); Yuliantari dan Ardana (2021); Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Efendi, Rifa'i, Bahrin, Milla, dan Suharmi (2020); Ilham, Nugraha dan Ramly (2020)

Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Arianto dan Jahja (2024) menggunakan variabel independen *perceived organizational support*, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen kompensasi. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan bagian akuntansi

ULaMM PNM Cabang Madiun sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

2. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Perdana dan Mustafa (2023) menggunakan variabel independen dukungan organisasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen kompensasi. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan PT Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.
3. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli dan Zainal (2023) menggunakan variabel independen *perceived organizational support*, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen kompensasi. Penelitian sebelumnya menggunakan metode analisis jalur, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian sebelumnya menggunakan karyawan Satlantas Polres Sleman Di Yogyakarta sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.
4. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) menggunakan variabel independen *perceived organizational support*, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Perbedaannya, penelitian ini

menambahkan variabel independen kompensasi. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan PT Pos Indonesia Jakarta sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

5. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan Servistama Pacific Sedana Jakarta sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.
6. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyani dan Utari (2023) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Penelitian sebelumnya menggunakan karyawan PT SKV Prosperous Surabaya penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.
7. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Ardana (2022) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*. Penelitian sebelumnya menggunakan metode analisis jalur, penelitian

ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan PT BPR Gianyar Partasedana Denpasar sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

8. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yani (2021) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan PT EX Sidoarjo sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

9. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sultan (2021) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi, serta menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan PT Trikarya Cemerlang (TKC) pada Nipah Mall Makassar sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

10. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliantari dan Ardana (2021) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational*

support. Penelitian sebelumnya menggunakan metode analisis jalur, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan PT BPR Gianyar Partasedana Denpasar sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

11. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020) menggunakan variabel independen *perceived organizational support*, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen kompensasi. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan RSUD Bumiayu Brebes sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

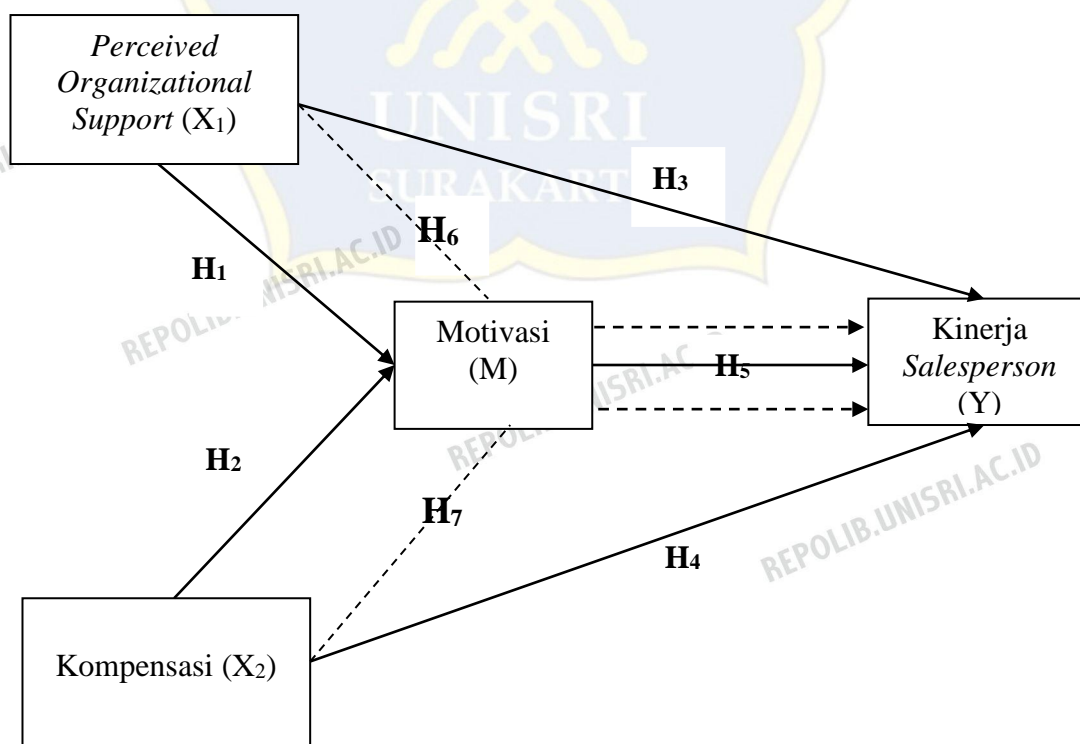
12. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Efendi, Rifa'i, Bahrin, Milla, dan Suharmi (2020) menggunakan variabel independen kompensasi, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*. Penelitian sebelumnya menggunakan metode analisis jalur, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan UMKM Batik di Kota Yogyakarta sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

13. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilham, Nugraha dan Ramly (2020) menggunakan variabel independen kompensasi,

variabel dependen kinerja karyawan dan variabel mediasi motivasi. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan variabel independen *perceived organizational support*. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel karyawan *One Stop Services* di Kota Bima Nusa Tenggara Barat sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Gawih Jaya Area Solo.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian disajikan seperti pada gambar berikut.



GAMBAR 1

KERANGKA PEMIKIRAN

Keterangan :

Variabel independen/bebas : *Perceived Organizational Support* (X_1),
Kompensasi (X_2)

Variabel mediasi : Motivasi (M)

Variabel dependen/terikat : Kinerja *Salesperson* (Y)

C. Hipotesis

1. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap motivasi

Motivasi yang tinggi dapat terjadi karena adanya kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasional bahwa karyawan merasa dihargai atas kontribusinya dan organisasi memiliki perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan (Perdana & Mustafa, 2023). Karyawan dengan *perceived organizational support* yang semakin tinggi akan berusaha membalas dengan perlakuan yang positif sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi yang tinggi (Suwarno *et al.*, 2023).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Zulkifli dan Zainal (2023); Perdana dan Mustafa (2023) memperoleh hasil konsisten bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_1 : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo.

2. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi

Kompensasi adalah satu faktor penting bagi karyawan karena dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan (Handoko, 2020:154). Penghargaan yang diberikan perusahaan apabila memenuhi prinsip keadilan, didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga motivasi karyawan cenderung semakin tinggi (Sedarmayanti, 2020:238).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ilham, Nugraha dan Ramly (2020); Sultan (2021); Yani (2021); Mulyani dan Utari (2023); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₂ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo.

3. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson*

Perceived organizational support akan menciptakan rasa dalam diri karyawan yakni rasa keterikatan dan saling memiliki antara organisasi dengan karyawan. Rasa keterikatan dari seorang karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerjanya, karyawan yang mempunyai rasa terikat terhadap pekerjaan akan memudahkan untuk mencapai visi organisasi (Ranihusna et al., 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2023); Ranihusna et al (2021); dan Suwarno et al (2023) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *perceived organizational support* artinya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan semakin tinggi sehingga karyawan akan bersedia memberikan hasil kerja terbaik bagi kesuksesan perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khairunnisa (2023); Ranihusna et al., (2021); dan Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₃ : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Taruna Bima Abadi Karanganyar.

4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson*

Kompensasi adalah satu faktor penting bagi pegawai karena dapat memotivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya (Ashari, 2019). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi (Hasibuan, 2020:118). Peningkatan kinerja karyawan erat hubungannya dengan kebijakan kompensasi. Kebijakan

perusahaan dalam hal pemberian kompensasi yang memadai akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Yuliantari dan Ardana, 2022).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suseno, Kirana, dan Lukitaningsih (2021); Istanti, Negoro, dan Daengs (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₄ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo.

5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja *salesperson*

“Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan” (Robbins dan Judge, 2018: 222). Kinerja selain dipengaruhi oleh faktor kemampuan juga dipengaruhi oleh motivasi (Mangkunegara, 2019: 67). Menurut teori *Herzberg*, motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan lebih efektif untuk mencapai produktivitas karena karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi (Siagian, 2018: 164).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sultan (2021); Dewi dan Ardana (2022); Mulyani dan Utari (2023); Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan

motivasi yang tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang semakin positif untuk mencapai tujuannya, sehingga mendukung peningkatan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₅ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo.

6. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson* melalui motivasi

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja, organisasi akan mempertimbangkan tujuan dan perasaan karyawan untuk mensejahterahkan mereka. *Perceived organizational support* sebagai bentuk kerjasama atau dukungan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif yang akan mempengaruhi karyawan dalam proses memotivasi dirinya (Banin, Eliyana dan Latifiyah, 2020).

Motivasi dapat digunakan sebagai energi untuk yang dapat menggerakkan seseorang untuk dapat mencapai tujuan motifnya sesuai dengan keinginannya. Pemberian motivasi kepada karyawan sangat penting untuk tercapainya tujuan organisasi melalui hasil kinerja karyawan yang tinggi, yang dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik (Hakim, Sudiardhita dan Eryanto, 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Zulkifli dan Zainal (2023); Perdana dan Mustafa (2023) menyatakan

bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₆ : Motivasi memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo.

7. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* melalui motivasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan merupakan hal harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, hal ini disebabkan dengan adanya sistem kompensasi yang dianggap adil oleh setiap karyawan tentunya akan membuat mereka senantiasa bekerja dengan maksimal sehingga kompensasi yang semakin baik akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan (Sultan, 2021).

Upaya peningkatan kinerja karyawan tidak terlepas dari motivasi kerja, oleh karenanya karyawan perlu memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi adalah dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja dan menghasilkan kinerja yang semakin baik (Ilham, Nugraha dan Ramly (2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Efendi, Rifa'i, Bahrin, Milla, dan Suharmi (2020); Yuliantari dan Ardana (2021); Sultan (2021); Dewi dan Ardana (2022); Mulyani dan Utari (2023); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₇ : Motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Gawih Jaya Area Solo, beralamatkan di Jl. Raya Solo-Sragen Km. 7, Desa Dagen Karanganyar. PT Gawih Jaya adalah anak perusahaan PT Wismilak Inti Makmur yang menjalankan fungsi sebagai distributor produk Wismilak untuk wilayah Area Solo. Pemilihan lokasi sejalan dengan permasalahan yang dihadapi PT Gawih Jaya Area Solo untuk mengoptimalkan kinerja penjualan produk Wismilak melalui peningkatan kinerja *salesperson* (tenaga penjualan).

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian adalah data skoring hasil tanggapan responden tentang tentang *perceived organizational support*, kompensasi, motivasi dan kinerja *salesperson*. Data kualitatif tersebut dikuantitatifkan dengan menggunakan skala Likert.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah para responden yang memberikan data kepada peneliti melalui jawaban kuesioner, yaitu data persepsi responden mengenai *perceived organizational support*, kompensasi, motivasi dan kinerja *salesperson*.

C. Populasi, Sampel, dan Sampling

1. Populasi

"Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, apabila peneliti ingin meneliti semua elemen dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi sensus" (Arikunto, 2019:130). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tenaga penjualan (*salesperson*) PT Gawih Jaya Area Solo dengan jumlah 57 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil representatif dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2019: 109). *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2019: 84). Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019:85). Sampel dari penelitian ini adalah mengambil seluruh populasi yang disebut sampel jenuh adalah seluruh karyawan tenaga penjualan (*salesperson*) PT Gawih Jaya Area Solo dengan jumlah 57 orang.

D. Definisi Operasional Variabel yang Digunakan

1. Kinerja *Salesperson*

Kinerja *salesperson* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh *salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja *salesperson* mengacu penelitian Magdalena, Yulianti & Afand (2021) yaitu:

- a. Kemampuan menjual produk dengan margin tinggi.
- b. Kemampuan mencapai target penjualan perusahaan.
- c. Kemampuan menghasilkan penjualan lebih tinggi dari sebelumnya.
- d. Kemampuan meningkatkan pangsa pasar perusahaan.
- e. Kemampuan menjual produk dengan cepat.

2. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah persepsi *salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Indikator *perceived organizational support* mengacu pada penelitian Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020) yaitu:

- a. Perusahaan menghargai ide karyawan.
- b. Perusahaan berterima kasih jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan.
- c. Perusahaan memperhatikan keluhan karyawan.
- d. Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

- e. Perusahaan menegur jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- f. Perusahaan memberikan perhatian yang besar kepada karyawan.
- g. Perusahaan berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan.

3. Kompensasi

Kompensasi adalah persepsi *salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo terhadap penghargaan finansial dan non finansial sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Indikator kompensasi mengacu pada penelitian Nugraheni (2020) yaitu:

- a. Gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan Kesehatan
- d. Tunjangan Hari Raya
- e. Tantangan tugas
- f. Peluang karir
- g. Pengakuan

4. Motivasi

Motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan yang dapat mendorong *salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan lebih baik. Indikator motivasi mengacu penelitian Dwiningtyas, Winarti & Taufiq (2024) yaitu :

- a. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan.

- b. Bertanggungjawab.
- c. Evaluatif untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi.
- d. Berani mengambil resiko.
- e. Kreatif.
- f. Menyukai tantangan.

TABEL III
INDIKATOR VARIABEL PENELITIAN

| Variabel | Indikator | Sumber |
|--|---|-------------------------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan menjual produk dengan margin tinggi. 2. Kemampuan mencapai target penjualan perusahaan. 3. Kemampuan menghasilkan penjualan lebih tinggi dari sebelumnya. 4. Kemampuan meningkatkan pangsa pasar perusahaan. 5. Kemampuan menjual produk dengan cepat. | Magdalena, Yulianti & Afand (2021) |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan menghargai ide-ide karyawan. 2. Perusahaan berterima kasih jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan. 3. Perusahaan memperhatikan keluhan karyawan. 4. Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. 5. Perusahaan menegur jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik. 6. Perusahaan memberikan perhatian yang besar kepada karyawan. 7. Perusahaan berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan. | Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020) |
| Kompensasi (X2) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan Kesehatan 4. Tunjangan Hari Raya 5. Tantangan tugas 6. Peluang karir 7. Pengakuan atas prestasi | Nugraheni (2020) |

| Variabel | Indikator | Sumber |
|--------------|--|--------------------------------------|
| Motivasi (Z) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan 2. Bertanggungjawab 3. Evaluatif untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi 4. Berani mengambil resiko 5. Kreatif 6. Menyukai tantangan | Dwiningtyas, Winarti & Taufiq (2024) |

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data *perceived organizational support*, kompensasi, motivasi dan kinerja *salesperson* digunakan teknik kuesioner yaitu dengan mengajukan sejumlah pernyataan secara tertulis kepada responden untuk diisi. Bentuk instrumen adalah kuesioer tertutup, di mana responden hanya disuruh memilih salah satu alternatif jawaban yang disediakan. Instrumen penelitian menggunakan pernyataan positif, diukur dengan menggunakan teknik *Skala Likert* 5 (lima) poin, skor yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5
2. Jawaban Setuju diberi skor 4
3. Jawaban Netral diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah alat yang digunakan untuk menganalisa data yaitu dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dengan tujuan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2019: 232). Analisis data deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang fenomena yang sedang terjadi pada karyawan tenaga penjualan (*salesperson*) PT Gawih Jaya Area Solo. Analisis deskriptif dibagi menjadi dua yaitu:

a. Deskriptif Karakteristik Responden

Deskriptif karakteristik responden merupakan kriteria yang akan diberikan kepada subyek penelitian agar informasi yang didapat sesuai dengan harapan. Karakteristik dari responden yang dijadikan sampel penelitian, dilihat dari aspek jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

b. Deskriptif hasil Jawaban Kuesioner

Dalam penelitian ini jawaban responden digunakan untuk mengetahui kecenderungan dari jawaban pada kuesioner yang diberikan dilihat dari variabel *perceived organizational support*, kompensasi, motivasi dan kinerja *salesperson*. kemudian dicari rata-ratanya dengan menggunakan rumus: (Umar, 2016:164)

$$\text{Nilai rata-rata} = \frac{\sum (\text{frekuensi} \times \text{bobot})}{\sum \text{sampel} (n)}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan klasifikasi kecenderungan jawaban responden ke dalam skala dengan formulasi sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Lebar skala = $5 - 1/5 = 0,8$

TABEL IV
INTERVAL NILAI RATA-RATA

| Interval | Rata-rata |
|-----------------|-----------------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Sangat tidak baik / sangat rendah |
| 1,81 – 2,60 | Tidak baik / rendah |
| 2,61 – 3,40 | Cukup / sedang |
| 3,41 – 4,20 | Baik / tinggi |
| 4,21 – 5,00 | Sangat baik / sangat tinggi |

Sumber: Umar (2016:164)

2. Analisis Statistik *Partial Least Square*

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS versi 3*. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih fleksibel dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya dan tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS juga dapat digunakan untuk

menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (Abdillah dan Hartono, 2015:182).

a. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Pada tahap awal analisis PLS perlu dilakukan pengukuran model (*Outer Model*) bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator dari setiap konstruk (Abdillah dan Hartono, 2015:183).

1) Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur, atau ketepatan instrumen terhadap instrumen yang diteliti. Uji validitas meliputi dua tahap yaitu :

(a) *Convergent Validity*

Validitas konvergen (*convergent validity*) bertujuan untuk menguji validitas setiap indikator dengan konstruk atau variabel latennya, yang didasarkan pada nilai *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Average variance extracted* bertujuan untuk mengetahui apakah varian setiap variabel (konstruk) dapat menjelaskan indikatornya. Nilai $AVE > 0.5$ menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik. Validitas konvergen pada *loading factor* bertujuan untuk menjelaskan korelasi antara indikator dengan konstruk. Nilai *loading factor* $> 0,5$ menunjukkan bahwa indikator dari setiap konstruk (variabel) dinyatakan valid (Abdillah dan Hartono, 2015:184).

(b) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk (variabel) berbeda dengan konstruk lainnya, yang dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Konstruk (variabel) memenuhi validitas diskriminan, apabila indikator setiap konstruk lebih besar (berbeda) dari indikator konstruk lainnya (Abdillah dan Hartono, 2015:184).

2) Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam *PLS-SEM* dengan menggunakan program *SmartPLS 3*, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Abdillah dan Hartono, 2015:186).

b. Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif (Abdillah dan Hartono, 2015:188).

1) *Coefficient Determination R-Square*

Uji *R-square* bertujuan mengetahui persentase sumbangan pengaruh seluruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen). Nilai *R-square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model dikategorikan kuat, *moderate* dan lemah (Abdillah dan Hartono, 2015:188).

2) Uji Kebaikan Model/*Goodness of Fit* (GoF)

(a) *Q-square*

Uji *Q-square* bertujuan untuk mengetahui apakah setiap model memiliki kemampuan prediksi yang baik berdasarkan hasil uji *blindfolding* PLS. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik (Abdillah dan Hartono, 2015:189).

(b) Uji *Goodnes of Fit*.

Untuk uji terakhir mencari GOF/*Goodnes of Fit*, berbeda dengan CBSEM/*Covariance-Based Structural Equation Modeling*, nilai GOF di PLS-SEM dilakukan secara manual melalui rumus di bawah.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R} \quad (\text{sumber: Tenenhaus, 2004})$$

3) Pengujian Hipotesis

(a) Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pada uji pengaruh langsung, pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefficient* pada pengujian *inner model*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,96

(α 5%) atau *p-value* lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%) yang berarti apabila nilai t-statistik setiap hipotesis lebih besar dari t-tabel atau *p-value* $< 0,05$ maka hipotesis yang dinyatakan dapat diterima (Abdillah dan Hartono, 2015:190).

(b) Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pada uji pengaruh langsung, pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Specific Indirect effects* pada pengujian *inner model*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,96 (α 5%) atau *p-value* lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%) yang berarti apabila nilai t-statistik setiap hipotesis lebih besar dari t-tabel atau *p-value* $< 0,05$ maka hipotesis yang dinyatakan dapat diterima (Abdillah dan Hartono, 2015:190).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Gawih Jaya

1. Sejarah Berdirinya PT Gawih Jaya

PT Gawih Jaya merupakan anak perusahaan PT Wismilak Inti Makmur. PT Wismilak Inti Makmur merupakan *holding company* yang memiliki dua anak perusahaan yaitu PT Gelora Djaya dan PT Gawih Jaya. PT Gelora Djaya menjalankan kegiatan produksi rokok Wismilak sedangkan kegiatan distribusi produk ditangani oleh PT Gawih Jaya. Kegiatan pemasaran dijalankan sepenuhnya oleh PT Gawih Jaya, salah satu entitas anak yang khusus bergerak dalam bidang pemasaran dan distribusi rokok. Sejarah berdirinya PT Wismilak Inti Makmur diawali pada 26 Desember 1962, pasangan Lie Koen Lie (Wisman Ali) dan Liem Sien Nio (Sinta Dewi Sampoerna, anak ketiga dari Liem Seeng Tee yang merupakan pendiri HM Sampoerna) bersama dengan Oei Bian Hok (Budiono Widjajadi) mendirikan PT Gelora Djaja. Mula-mula pabrik tersebut berdiri di lokasi di Jl. Petemon Barat Surabaya, dengan hanya 10 orang pegawai. PT Gelora Djaja memulai kegiatan usahanya dibidang rokok dengan dikeluarkannya SKT (Sigaret Kretek Tangan) dengan merek "Galan" (singkatan dari tiga sembilan) pada tahun tersebut. Pada 5 Maret 1963, PT Gelora Djaja memulai produksi rokok "Wismilak Kretek Special". Nama Wismilak konon berasal dari kata berbahasa Inggris, *wish me luck* (semoga beruntung), sedangkan logonya

didominasi gambar orang tua yang dimaksudkan agar bisnis ini panjang umur dan bisa mendapat keberuntungan. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, pada tahun 1966, PT Gelora Djaja membeli lagi lahan seluar 1 hektar di Jalan Putro Agung Wetan, Surabaya. Semakin pesatnya perkembangan perusahaan, pada tahun 1976, PT Gelora Djaja mulai menempati lokasi baru di Jl. Buntaran 9, Surabaya di lahan seluas 10 hektar. Produk awalnya kemasan kretek Galan dan Wismilak dan untuk memenuhi kebutuhan kemasan kretek pada 27 November 1979 didirikan PT Putri Jaya yang kemudian berubah menjadi PT Putri Gelora Djaja, pada tanggal 4 April 1981.

Pada tanggal 14 Januari 1983 PT Gawih Jaya didirikan untuk mendistribusikan produk Wismilak. Kata "Gawih" adalah kependekan dari "Galan-Wismilak-Hidup Subur", tiga merek rokok awal dari PT Gelora Djaja. PT Gelora Djaja tidak lagi menangani masalah distribusi tetapi diserahkan sepenuhnya dibawah bendera PT Gawih Jaya. Kemudian, di tahun 1984 PT Gelora Djaja membeli mesin pembuat kretek merek *Decouflé* buatan Prancis.

Sejak saat itu mulai dirintis era sigaret kretek mesin (SKM) di PT Gelora Djaja, di tahun 1989 lahir *brand* Wismilak Diplomat, SKM dengan kemasan hitam dan harga premium pertama di Indonesia. Pada tanggal 14 Desember 1994, didirikanlah PT Wismilak Inti Makmur sebagai *holding company* (perusahaan induk) perusahaan dan unit bisnis Wismilak, sekaligus sebagai pabrikan filter kretek. Selanjutnya untuk lebih memfokuskan diri ke produk SKT Galan, pada tahun 1998, PT Wismilak Inti Makmur mendirikan

PT Galan Gelora Djaja yang berlokasi di Jl. Karang Bong 999 Sidoarjo. Untuk mendukung unit produksi pusat, beberapa unit SKT di daerah seperti Jember, Bojonegoro, Petemon dan Buntaran 18 tetap diperlukan keberadaannya. Selain itu, beberapa gudang dibangun yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan tembakau yang berasal dari petani juga sangat dibutuhkan sebagai pendukung proses produksi. Tembakau yang digunakan PT Gelora Djaja antara lain berasal dari Madura (Pamekasan dan Sumenep), Gresik, Bojonegoro, Lombok dan Temanggung. Sedangkan untuk keperluan logistik yang berfungsi sebagai penyimpanan rokok siap jual terdapat di Gresik dan Jakarta. Beberapa merek lahir pada tahun 2000 dan selanjutnya. Misalnya "Wismilak Slim" (2000), SKT *low tar-low nicotine* pertama di Indonesia. Pada tahun 2000 itu pula mulai diproduksi *cigars* dengan brand "Wismilak Premium Cigars" dengan varian Robusto sebagai produk awal.

Pada tahun 2004, lahir brand Galan Slim dan selanjutnya, tahun 2009 lahir brand "Wismilak Diplomat Anniversary", tahun 2010 PT Gelora Djaja masuk ke era kretek mild dengan meluncurkan brand "Galan Mild" pada awal tahun 2011. Pada tahun itu pula mulai diproduksi pula varian Wismilak Premium Cigars, yaitu Corona dan Petit Corona. Sejak tahun 2010, Diplomat Success Challenge (DSC) merupakan program kompetisi kewirausahaan yang memberikan kesempatan kepada kaum muda Indonesia yang berani berwirausaha untuk memperoleh hibah modal usaha, edukasi dan pendampingan, mewujudkan dan mengembangkan ide-ide bisnis yang kreatif, bergabung dalam jaringan alumni Diplomat Entrepreneur Network (DEN)

dan berpeluang menjadi wirausahawan sukses yang tangguh dan bermanfaat. Program ini sudah diselenggarakan sejak tahun 2010, dan terus disempurnakan dari tahun ke tahun oleh Wismilak Foundation. Pada 18 Desember 2012, induk usaha Wismilak Group, PT Wismilak Inti Makmur resmi melantai di Bursa Efek Indonesia dengan kode WIIM. Sebenarnya, pencatatan saham perdana perusahaan ini sudah direncanakan sejak Januari 1995, namun karena krisis keuangan 1997-1998 itulah yang membuat perusahaan ini mengurungkan rencana tersebut.

2. Visi dan Misi

Dalam menjalankan operasional usahanya, PT Gawih Jaya berpedoman pada visi dan misi yang ditetapkan oleh PT Wismilak Inti Makmur yaitu:

a. Visi

Berupaya menjadi pelaku industri kelas dunia dengan keunggulan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dengan pertumbuhan berkesinambungan yang diperoleh melalui integritas, kerja sama tim, pengembangan yang berkelanjutan serta inovasi.

b. Misi

- 1) Bersama meraih sukses melalui kerjasama dengan semua pemangku kepentingan (konsumen, pemegang saham, karyawan, distributor, pemasok dan masyarakat).
- 2) Menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas terbaik.
- 3) Bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap lingkungan dan komunitas.

3. Nilai-nilai Perusahaan

PT Wismilak Inti Makmur beserta anak perusahaan menerapkan prinsip penting bagi seluruh karyawan Wismilak. Prinsip tersebut tertuang dalam nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai perusahaan pada PT Wismilak Inti Makmur terdiri atas *Espoused Values*, *Basic Assumption Values* dan Kompetensi Dasar. Setiap karyawan harus menjunjung *Espoused Values* sebagai nilai utama Wismilak. Perseroan memastikan internalisasi nilai utama tersebut melalui sosialisasi *Basic Assumption Values*.

a. *Espoused Values*

- 1) *Bersama Meraih Sukses (BMS)*. Seluruh pemangku kepentingan harus meraih sukses bersama sama melalui transaksi dan kegiatan usaha yang didasari win-win solution. Para pemangku kepentingan mencakup pelanggan, distributor, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat.
- 2) *Open Mind* (wawasan luas, jujur dan terbuka). Setiap karyawan harus bersikap terbuka, jujur dan berwawasan luas.
- 3) *Efficient* (tepat guna dan bermanfaat). Setiap karyawan harus memanfaatkan sumber daya yang ada secara tepat guna dan tepat sasaran dengan pertimbangan yang matang untuk hasil yang berkualitas.

b. *Basic Assumption Values*

1) *The Next Process Is Our Customer*

Setiap karyawan menyadari keterkaitan proses kerja. Setiap proses yang ditemui harus merupakan optimalisasi kinerja terbaik.

2) *Don't Blame the Other*

Setiap karyawan menghindari sikap menyalahkan, menjatuhkan bahkan mempermalukan karyawan lain, dan bentuk koreksi harus didasari data dan fakta, serta disampaikan dengan mempertimbangkan harkat dan martabat kemanusiaan.

3) *Problem Solving with Cooperative*

Setiap karyawan harus bekerja sama di dalam memecahkan masalah perusahaan, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal.

4) *Speak With Data*

Setiap karyawan harus menyampaikan gagasan berdasarkan data yang benar, akurat dan komprehensif.

c. *Kompetensi Dasar*

Setiap insan Wisnilak harus mengembangkan lima kompetensi dasar.

1) *Proactive/Initiative*

Setiap insan Wisnilak harus mampu mengedepankan diri tanpa menunggu perintah, serta mengambil inisiatif tanpa perlu diminta namun sadar sepenuhnya tentang apa yang dikerjakannya.

2) Pembangun Kerjasama (*Cooperation Builder*)

Setiap insan Wismilak wajib menjadi pembangun kerjasama yang tulus demi perkembangan perusahaan.

3) Pengambil Keputusan (*Decision Maker*)

Setiap insan Wismilak didorong untuk berani mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang dan sesuai kewenangan yang ada.

4) Mekanisme Pengawasan dan Penyeliaan

Seluruh insan Wismilak harus mampu mengendalikan dan mengawasi pekerjaan dirinya sendiri serta bawahannya dengan sebaik baiknya, dan mampu memberikan pelatihan, pendampingan serta hukuman.

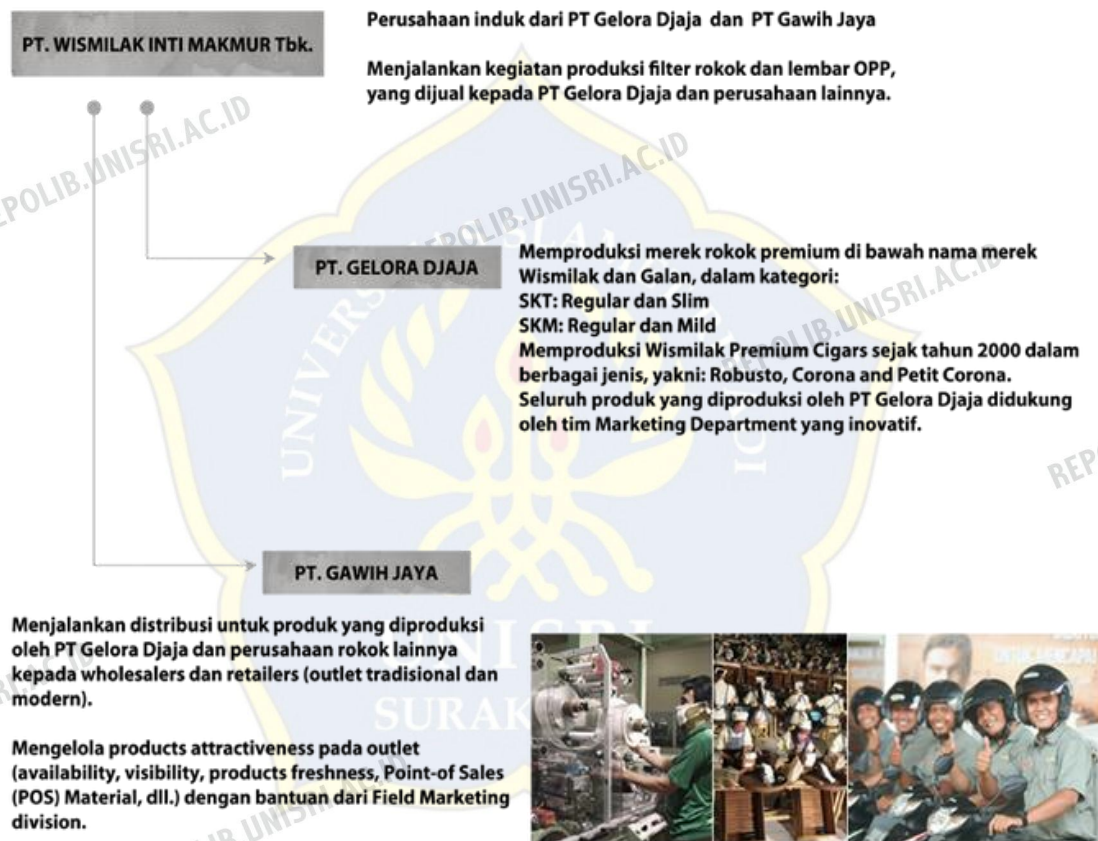
5) Kemampuan Visioner dengan Mengintegrasikan Intuisi dan Naluri
Visionary Capability

Setiap insan Wismilak, khususnya para pemimpin, harus memiliki kemampuan merumuskan gambaran masa depan pekerjaan dan departemennya, dengan mengintegrasikan intuisi dan nalurinya.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Kedudukan PT Gelora Djaya dan PT Gawih Jaya dalam struktur organisasi berada di bawah manajemen PT Wismilak Inti Makmur. Fungsi produksi dilakukan oleh PT Gelora Djaya

sedangkan fungsi distribusi ditangani oleh PT Gawih Jaya, adapun bagan struktur organisasi disajikan sebagai berikut.



GAMBAR 2

STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN

(Sumber: www.wismilak.com)

5. Proses Distribusi dan Pemasaran

Kegiatan pemasaran dijalankan sepenuhnya oleh PT Gawih Jaya, salah satu entitas anak yang khusus bergerak dalam bidang pemasaran dan distribusi rokok. Distribusi produk rokok dilaksanakan melalui jalan darat dan air dimulai dari gudang barang jadi di pabrik Surabaya dan

Bojonegoro. Cakupan wilayah pemasaran Perusahaan meliputi Sumatra, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua. Jaringan pemasaran Perusahaan meliputi 18 kantor cabang, 4 stock point dan 26 agen penjualan.

Sebagai salah satu produsen rokok besar di Indonesia, perusahaan mempunyai peluang di beberapa jenis rokok di pasar tanah air. Oleh karena itu, perusahaan tetap berusaha untuk mengembangkan usahanya dengan menerapkan berbagai strategi pemasaran yang secara garis besar yaitu :

- a. Memfokuskan produk-produk SKT dan SKM, dengan mengutamakan pertumbuhan di sektor SKM mild, disamping juga tetap membuka peluang untuk rokok kretek non mild SKM (sigaret kretek mesin) regular dan SKT (sigaret kretek tangan).
- b. Meningkatkan mutu, pemasaran dan distribusi produk-produk Perusahaan.
- c. Meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam rangka mengantisipasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perkembangan usaha di masa mendatang.
- d. Meningkatkan hubungan komunikasi internal dan eksternal yang berguna bagi peningkatan kinerja perusahaan.

B. Hasil Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

a. Deskriptif Karakteristik Responden

Deskriptif karakteristik responden merupakan kriteria yang akan diberikan kepada subyek penelitian agar informasi yang didapat sesuai dengan harapan. Karakteristik dari responden yang dijadikan sampel penelitian, dilihat dari aspek jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

1) Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Hasil penelitian ini temuan menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki 40% dan perempuan 60% seperti terlihat pada Tabel V.

TABEL V
DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN
MENURUT JENIS KELAMIN

| Jenis Kelamin | Frekuensi (orang) | Persentase (%) |
|---------------|-------------------|----------------|
| Laki-laki | 23 | 40 |
| Perempuan | 34 | 60 |
| Total | 57 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2024

2) Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Usia

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden berdasarkan usia mayoritas 70% berusia antara 20 – 30 tahun selanjutnya 26% berusia antara 31-40 tahun dan sisanya 4% berusia lebih dari 40 tahun seperti terlihat pada Tabel VI.

TABEL VI**DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN
MENURUT USIA**

| Usia | Frekuensi (orang) | Persentase (%) |
|-------------|-------------------|----------------|
| 20-30 tahun | 40 | 70 |
| 31-40 tahun | 15 | 26 |
| > 40 tahun | 2 | 4 |
| Total | 57 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2024

3) Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas 67% adalah tamatan SLTA, selanjutnya 30% dengan tingkat pendidikan Diploma dan sisanya 3% berpendidikan Sarjana Strata-1 seperti terlihat pada Tabel VII.

TABEL VII**DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN
MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN**

| Tingkat Pendidikan | Frekuensi (orang) | Persentase (%) |
|--------------------|-------------------|----------------|
| SLTA | 38 | 67 |
| Diploma | 17 | 30 |
| S1 | 2 | 3 |
| Total | 57 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2024

4) Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden berdasarkan masa kerja mayoritas 84% memiliki masa kerja 6-10 tahun, selanjutnya 9% memiliki masa kerja 1-5 tahun dan sisanya 7% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun seperti terlihat pada Tabel VIII.

TABEL VIII

**DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN
MENURUT MASA KERJA**

| Masa Kerja | Frekuensi (orang) | Persentase (%) |
|------------|-------------------|----------------|
| 1-5 tahun | 5 | 9 |
| 6-10 tahun | 48 | 84 |
| >10 tahun | 4 | 7 |
| Total | 57 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2024

b. Deskriptif Hasil Jawaban Kuesioner

Dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai deskriptif hasil jawaban kuesioner, bertujuan untuk mengetahui kecenderungan dari jawaban pada kuesioner yang diberikan, dilihat dari variabel *Perceived Organizational Support*, kompensasi, motivasi, dan kinerja *salesperson*.

1) Deskriptif Hasil Jawaban Kuesioner untuk Variabel *Perceived Organizational Support*

Deskriptif hasil jawaban kuesioner untuk variabel *Perceived Organizational Support* seperti terlihat pada Tabel IX.

TABEL IX

**ANALISIS DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (X1)**

| No | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|-----------|--|-------------------|-------------------|
| 1 | Perusahaan tempat saya bekerja menghargai ide-ide karyawan. | 4,123 | Tinggi |
| 2 | Perusahaan tempat saya bekerja berterima kasih jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan | 4,316 | Sangat Tinggi |
| 3 | Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan setiap keluhan karyawan | 4,211 | Sangat Tinggi |
| 4 | Perusahaan tempat saya bekerja peduli terhadap kesejahteraan karyawan | 4,123 | Tinggi |
| 5 | Perusahaan tempat saya bekerja menegur jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik | 4,088 | Tinggi |
| 6 | Perusahaan tempat saya bekerja memberikan perhatian yang besar kepada karyawan. | 4,211 | Sangat Tinggi |
| 7 | Perusahaan tempat saya bekerja berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan. | 4,140 | Tinggi |
| Rata-rata | | 4,173 (Tinggi) | 4,173 (Tinggi) |

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil analisis deskriptif jawaban responden variabel *Perceived Organizational Support* (X1) diperoleh rata-rata sebesar 4,173. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden menilai tinggi *Perceived Organizational Support* di PT Gawih Jaya Area Solo dengan indikator variabel *Perceived Organizational Support* (X1) yaitu a. Perusahaan menghargai ide karyawan. b. Perusahaan berterima kasih jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan. c. Perusahaan memperhatikan keluhan karyawan. d. Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. e. Perusahaan menegur jika karyawan tidak

melakukan pekerjaan dengan baik. f. Perusahaan memberikan perhatian yang besar kepada karyawan. g. Perusahaan berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan. Nilai rata-rata tertinggi 4,316 pada indikator dan item kuesioner “Perusahaan tempat saya bekerja berterima kasih jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan”. Nilai rata-rata terendah 4,088 pada indikator dan item kuesioner “Perusahaan tempat saya bekerja menegur jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik”.

2) Deskriptif Hasil Jawaban Kuesioner untuk Variabel Kompensasi

Deskriptif hasil jawaban kuesioner untuk variabel kompensasi seperti terlihat pada Tabel X.

TABEL X

**ANALISIS DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN
VARIABEL KOMPENSASI (X2)**

| No | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|----|---|-------------------|-------------------|
| 1 | Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan setiap bulan | 4,140 | Tinggi |
| 2 | Saya puas dengan insentif yang diberikan perusahaan sebagai imbalan tambahan | 4,070 | Tinggi |
| 3 | Saya puas dengan tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan | 4,035 | Tinggi |
| 4 | Saya puas dengan tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan | 4,175 | Tinggi |
| 5 | Saya puas, tantangan tugas yang diberikan perusahaan merupakan bentuk penghargaan atas kemampuan saya | 4,000 | Tinggi |
| 6 | Saya puas, peluang karir di perusahaan ini dilaksanakan secara objektif | 4,105 | Tinggi |
| 7 | Saya puas, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi yang saya capai. | 4,000 | Tinggi |
| | Rata-rata | 4,075 (Tinggi) | 4,075 (Tinggi) |

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil analisis deskriptif jawaban responden variabel Kompensasi (X2) diperoleh rata-rata sebesar 4,075. Rata-rata ini menunjukkan responden menilai tinggi Kompensasi pada PT Gawih Jaya Area Solo dengan indikator variabel Kompensasi (X2) yaitu a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan Kesehatan d. Tunjangan Hari Raya e. Tantangan tugas f. Peluang karir g. Pengakuan. Nilai rata-rata tertinggi 4,175 pada indikator Tunjangan Hari Raya yaitu pada item kuesioner “Saya puas dengan tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan” Nilai rata-rata terendah 4,000 pada indikator Tantangan tugas yaitu pada item kuesioner “Saya puas, tantangan tugas yang diberikan perusahaan merupakan bentuk penghargaan atas kemampuan saya” dan pada indikator Pengakuan yaitu pada item kuesioner “Saya puas, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi yang saya capai”.

3) Deskriptif Hasil Jawaban Kuesioner untuk Variabel Motivasi

Deskriptif hasil jawaban kuesioner untuk variabel motivasi seperti terlihat pada Tabel XI.

TABEL XI

ANALISIS DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN VARIABEL MOTIVASI (Z)

| No | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|----|--|-----------|------------|
| 1 | Saya berkeinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya | 3,877 | Tinggi |
| 2 | Saya mampu bertanggungjawab terhadap diri sendiri sehingga apa yang saya citacitakan berhasil tercapai | 3,825 | Tinggi |
| 3 | Saya menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif | 3,930 | Tinggi |

| No | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|----|--|-------------------|-------------------|
| | guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi | | |
| 4 | Saya berani mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakan saya sesuai dengan batas kemampuan yang saya miliki. | 4,035 | Tinggi |
| 5 | Saya mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja. | 3,877 | Tinggi |
| 6 | Saya menyukai tantangan yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif | 4,105 | Tinggi |
| | Rata-rata | 3,942 (Tinggi) | 3,942 (Tinggi) |

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil analisis deskriptif jawaban responden variabel Motivasi (Z) diperoleh rata-rata sebesar 3,942. Rata-rata ini menunjukkan responden menilai tinggi Motivasi kerja *Salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo dengan indikator variabel Motivasi (Z) yaitu a. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan. b. Bertanggungjawab. c. Evaluatif untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi. d. Berani mengambil resiko. e. Kreatif. f. Menyukai tantangan. Nilai rata-rata tertinggi 4,105 pada indikator Menyukai tantangan yaitu pada item kuesioner “Saya menyukai tantangan yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif”. Nilai rata-rata terendah 3,825 pada indikator Bertanggungjawab yaitu pada item kuesioner “Saya mampu bertanggungjawab terhadap diri sendiri sehingga apa yang saya cita-citakan berhasil tercapai “.

4) Deskriptif Hasil Jawaban Kuesioner untuk Variabel Kinerja *Salesperson*

Deskriptif hasil jawaban kuesioner untuk variabel kinerja *salesperson* seperti terlihat pada Tabel XII.

TABEL XII
ANALISIS DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KINERJA SALESPERSON (Y)

| No | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|-----------|---|-------------------|-------------------|
| 1 | Saya memiliki kemampuan menjual produk dengan margin tinggi. | 4,035 | Tinggi |
| 2 | Saya memiliki kemampuan untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan | 3,930 | Tinggi |
| 3 | Saya memiliki kemampuan menghasilkan penjualan yang lebih tinggi saat ini dibandingkan sebelumnya | 4,053 | Tinggi |
| 4 | Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan tempat saya bekerja | 4,053 | Tinggi |
| 5 | Saya memiliki kemampuan untuk menjual produk dengan cepat terhadap konsumen baru | 4,053 | 4,053 |
| Rata-rata | | 4,025 (Tinggi) | 4,025 (Tinggi) |

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil analisis deskriptif jawaban responden variabel Kinerja *Salesperson* (Y) diperoleh rata-rata sebesar 4,025. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden menilai tinggi Kinerja *Salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo, dengan indikator variabel Kinerja *Salesperson* (Y) yaitu a. Kemampuan menjual produk dengan margin tinggi. b. Kemampuan mencapai target penjualan perusahaan. c. Kemampuan

menghasilkan penjualan lebih tinggi dari sebelumnya. d. Kemampuan meningkatkan pangsa pasar perusahaan. e. Kemampuan menjual produk dengan cepat.. Nilai rata-rata tertinggi 4,053 pada indikator dan item kuesioner “Saya memiliki kemampuan menghasilkan penjualan yang lebih tinggi saat ini dibandingkan sebelumnya”, “Kemampuan meningkatkan pangsa pasar perusahaan”, dan “Kemampuan menjual produk dengan cepat”. Nilai rata-rata terendah 3,930 pada indikator dan item kuesioner “Saya memiliki kemampuan untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan”.

2. Analisis Induktif

a. Analisis *Partial Least Square*

Pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program *Smartpls versi 3.2*. Hair *et al.*, (2014) menyebutkan bahwa SEM-PLS merupakan teknik analisis data yang memiliki 2 tahap analisis, yaitu tahap pengujian *outer model* dan tahap pengujian *inner model*. Pada tahap pengujian *outer model*, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas konstruk seluruh indikator dalam model, sedangkan pada tahap *inner model*, akan dilakukan pengujian pengaruh antar variabel yang selanjutnya akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

1) *Outer Model*a) Uji Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Uji konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap pengaruh indikator dengan variabel latennya. *Discriminant validity*, prinsip dari *validitas discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Uji validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading*.

TABEL XIII

CONVERGENT VALIDITY

| | Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | Kompensasi (X2) | Motivasi (M) | <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) |
|------|--------------------------------------|--------------------|-----------------|--|
| X1.1 | | | | 0,797 |
| X1.2 | | | | 0,886 |
| X1.3 | | | | 0,890 |
| X1.4 | | | | 0,864 |
| X1.5 | | | | 0,790 |
| X1.6 | | | | 0,813 |
| X1.7 | | | | 0,808 |
| X2.1 | | 0,849 | | |
| X2.2 | | 0,747 | | |
| X2.3 | | 0,874 | | |
| X2.4 | | 0,884 | | |
| X2.5 | | 0,871 | | |
| X2.6 | | 0,874 | | |
| X2.7 | | 0,903 | | |
| Y1 | 0,798 | | | |
| Y2 | 0,777 | | | |
| Y3 | 0,813 | | | |
| Y4 | 0,812 | | | |

| | Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | Kompensasi (X2) | Motivasi (M) | <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) |
|----|--------------------------------------|--------------------|-----------------|--|
| Y5 | 0,884 | | | |
| Z1 | | | 0,891 | |
| Z2 | | | 0,889 | |
| Z3 | | | 0,759 | |
| Z4 | | | 0,876 | |
| Z5 | | | 0,797 | |
| Z6 | | | 0,901 | |

Convergent Validity merupakan pengukuran validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari outer loading dari masing–masing indikator. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai outer loading di atas 0,70 Sarwono (2014). Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai outer loading dari masing–masing indikator variabel yaitu variabel *perceived organizational support* (X1), kompensasi (X2), motivasi (Z) dan kinerja *salesperson* (Y), nilai outer loading di atas 0,70 sehingga indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik (Sarwono, 2014).

- b) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

TABEL XIV

UJI VALIDITAS DISKRIMINAN

| | Composite Reliability |
|--|-----------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,910 |
| Kompensasi (X2) | 0,951 |
| Motivasi (M) | 0,941 |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) | 0,942 |

Hasil *Composite Reliability* di atas, menunjukkan nilai di atas 0,60, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data tersebut adalah reliabel dan terandalkan. Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk dari masing-masing indikator variabel yaitu variabel *perceived organizational support* (X1), kompensasi (X2), motivasi (Z) dan kinerja *salesperson* (Y) adalah diatas 0,6, menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi criteria *discriminant validity*.

c) *Average Variance Extracted* (Uji unidimensionalitas)

Validitas kovergen dapat diilustrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat ditunjukkan dengan penggunaan nilai suatu rata-rata varian yang sudah diekstraksi (*AVE / Average Variance Extracted*). *AVE* yang diharapkan $> 0,5$. Tabel di bawah ini menunjukkan nilai *AVE / Average Variance Extracted* dari masing-masing indikator variabel yaitu variabel *Perceived Organizational Support* (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (Z) dan Kinerja *Salesperson* (Y) $> 0,5$ maka memenuhi uji unidimensionalitas.

TABEL XV

AVERAGE VARIANCE EXTRACTED

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|--|----------------------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,669 |
| Kompensasi (X2) | 0,737 |
| Motivasi (M) | 0,729 |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) | 0,700 |

d) Uji Reliabilitas (Keandalan)

Spesifik akan saling membantu dalam menjelaskan fenomena umum. Nilai batas yang diterima untuk menilai reliabilitas adalah 0,7 (Hair *et al.*, 2014). Tabel di bawah ini menunjukkan nilai reliabilitas konsistensi internal untuk hasil pengujian pada setiap *construct* dari masing–masing indikator variabel yaitu variabel *perceived organizational support* (X1), kompensasi (X2), motivasi (Z) dan kinerja *salesperson* (Y) dengan koefisien *Cronbach's Alpha* sudah memenuhi syarat *rules of thumb* yaitu > 0.7 .

TABEL XVI

UJI RELIABILITAS

| | Cronbach's Alpha |
|--|------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,876 |
| Kompensasi (X2) | 0,940 |
| Motivasi (M) | 0,925 |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) | 0,928 |

2) *Inner Model*

Pengujian *inner model* akan menggunakan R^2 (koefisien determinasi), Q^2 (*predictive relevance*), koefisien parameter serta signifikansi t-statistik. Untuk nilai $Q^2 > 0$, hal ini menunjukkan nilai-nilai yang diobservasi telah direkonstruksi dengan baik maka model mempunyai relevansi yang prediktif. Jika $Q^2 < 0$ maka tidak ada relevansi yang prediktif.

a) Nilai R^2

Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai besarnya pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen

TABEL XVII

NILAI R^2 SQUARE

| | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,396 | 0,362 |
| Motivasi (M) | 0,418 | 0,397 |

R Square menunjukkan kemampuan variabel-variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. *Perceived Organizational Support* (X1) dan Kompensasi (X2) dalam menjelaskan Motivasi (Z) adalah 0,397 atau 39,7% diantara 0,25 (25%) dan 0,5 (50%), maka dikategorikan lemah menuju moderat. *perceived organizational support* (X1) dan kompensasi (X2) dengan motivasi (Z) dalam menjelaskan kinerja *salesperson* (Y) adalah 0,362 atau 36,2% diantara 0,25 (25%) dan 0,5 (50%), maka dikategorikan lemah menuju moderat.

b) Nilai Q^2 **TABEL XVIII****NILAI Q SQUARE**

| | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|--|---------|---------|--------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 285,000 | 220,624 | 0,226 |
| Kompensasi (X2) | 399,000 | 399,000 | |
| Motivasi (M) | 342,000 | 251,765 | 0,264 |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) | 399,000 | 399,000 | |

Berdasarkan tabel di atas dapat diambil kesimpulan bahwa nilai Q^2 berdasarkan prosedur *blindfolding* yang telah dijalankan memiliki nilai lebih dari angka 0 ($Q^2 > 0$) sehingga dapat diketahui bahwa variabel *Perceived Organizational Support* (X1) dan Kompensasi (X2) dapat menjadi *predictive relevance* untuk variabel Motivasi (Z) dan Kinerja *Salesperson* (Y).

c) *GoF* (*Goodness of Fit*)**TABEL XIX****GOODNESS OF FIT**

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|--|----------------------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,669 |
| Kompensasi (X2) | 0,737 |
| Motivasi (M) | 0,729 |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) | 0,700 |
| Rata-rata AVE | 0,70875 |

TABEL XX

R SQUARE

| | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,396 | 0,362 |
| Motivasi (M) | 0,418 | 0,397 |
| Rata-rata R | | 0,3795 |

Untuk uji terakhir mencari GOF/*Goodnes of Fit*. Berbeda dengan CBSEM/*Covariance-Based Structural Equation Modeling*, nilai GOF di PLS-SEM dilakukan secara manual melalui rumus di bawah ini.

$$GoF = \sqrt{AVE \times \bar{R}}$$

$$GoF = \sqrt{0,70875 \times 0,3795}$$

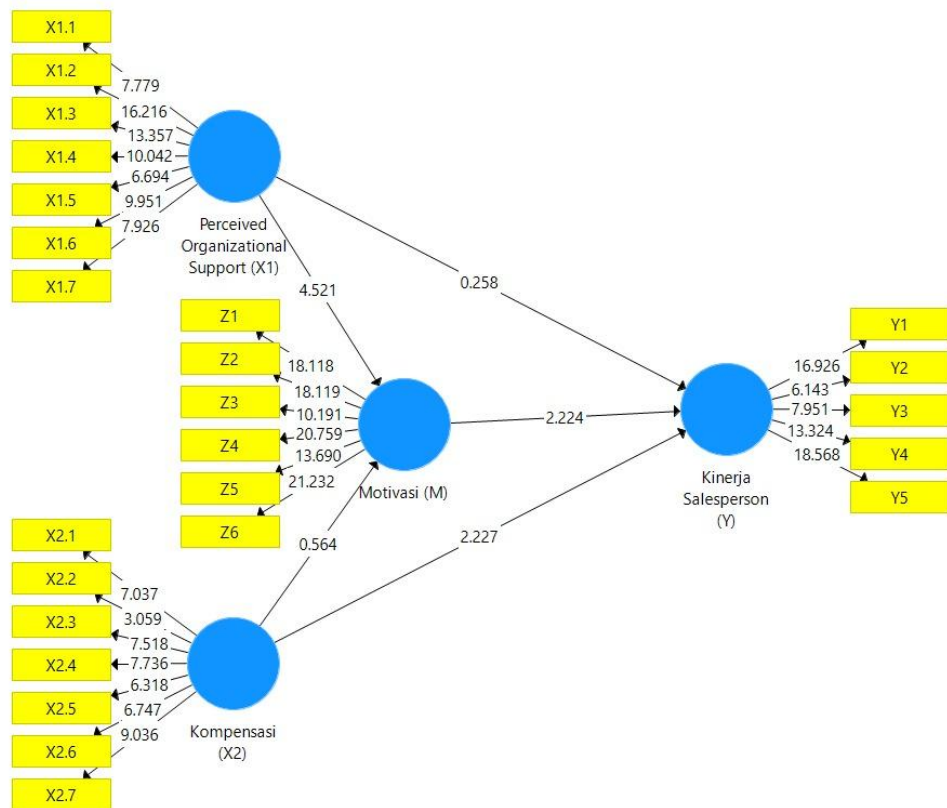
$$GoF = \sqrt{0,268970625}$$

$$GoF = 0,519 \text{ (sumber: Tenenhaus, 2004)}$$

Tenenhaus (2004), mengatakan bahwa GoF *small* = 0,1, GoF *medium* = 0,25 dan GoF besar = 0,38. Berdasarkan hasil perhitungan di atas nilai gof 0,519 atau sebesar 51,9%, hal ini menunjukkan tingkat kelayakan model sangat tinggi/besar.

d) Analisis model persamaan struktural

Dalam PLS, Pengujian setiap pengaruh dilakukan menggunakan simulasi dengan metode *Bootstraping* terhadap sampel, yang bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian.



GAMBAR 3

BOOTSTRAPPING

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari besarnya nilai t-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antar variabel. Model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t statistic antara variabel independen ke variabel dependen dalam Tabel pengaruh langsung (*path coefficient*).

TABEL XXI

UJI PENGARUH LANGSUNG

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------|
| Kompensasi (X2) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0,331 | 0,310 | 0,154 | 2,151 | 0,032 |
| Kompensasi (X2) -> Motivasi (M) | 0,091 | 0,054 | 0,167 | 0,544 | 0,587 |
| Motivasi (M) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0,364 | 0,338 | 0,170 | 2,149 | 0,032 |
| Perceived Organizational Support (X1) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0,062 | 0,085 | 0,262 | 0,237 | 0,813 |
| Perceived Organizational Support (X1) -> Motivasi (M) | 0,593 | 0,618 | 0,124 | 4,780 | 0,000 |

a) Analisis *Direct Effect* (Uji pengaruh langsung)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

(1) *Perceived Organizational Support* (X_1) terhadap Motivasi (Z)

Dari tabel menunjukkan hasil positif Koefisien original sampel sebesar 0,593. Hal ini menunjukkan arah pengaruh *Perceived Organizational Support* (X_1) terhadap Motivasi (Z) adalah positif. Nilai dari *p value* sebesar 0,000 lebih kecil dari *level of signifikan* yaitu 5% (0,05), hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikansi *Perceived Organizational Support* (X_1) terhadap Motivasi (Z).

(2) Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Motivasi (Z)

Dari tabel menunjukkan hasil positif koefisien original sampel sebesar 0,091. Hal ini menunjukkan arah pengaruh

kompensasi (X2) terhadap motivasi (Z) adalah positif. Nilai dari *p value* sebesar 0,587 lebih besar dari *level of significant* yaitu 5% (0,05), hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan tidak signifikansi kompensasi (X2) terhadap motivasi (Z).

(3) *Perceived Organizational Support* (X₁) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y)

Dari tabel menunjukkan hasil positif koefisien original sampel sebesar 0,062. Hal ini menunjukkan arah pengaruh *perceived organizational support* (X₁) terhadap kinerja *salesperson* (Y) adalah positif. Kemudian nilai dari *p value* sebesar 0,813 lebih besar dari *level of significant* yaitu 5% (0,05). Hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikansi *perceived organizational support* (X₁) terhadap kinerja *salesperson* (Y).

(4) Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y)

Dari tabel menunjukkan hasil positif koefisien original sampel sebesar 0,331. Hal ini menunjukkan arah pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja *salesperson* (Y) adalah positif. Kemudian nilai dari *p value* sebesar 0,032 lebih kecil dari *level of significant* yaitu 5% (0,05). Hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikansi kompensasi (X2) terhadap kinerja *salesperson* (Y).

(5) Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y)

Dari tabel menunjukkan hasil positif koefisien original sampel sebesar 0,364. Hal ini menunjukkan arah pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja *salesperson* (Y) adalah positif. Kemudian nilai dari *p value* sebesar 0,032 lebih kecil dari *level of significant* yaitu 5% (0,05). Hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikansi motivasi (Z) terhadap kinerja *salesperson* (Y).

TABEL XXII

RINGKASAN HASIL PENGUJIAN PENGARUH LANGSUNG

| HIPOTESIS | Hasil | Keterangan |
|--|---|----------------|
| H1 <i>Perceived Organizational Support</i> (X ₁) terhadap Motivasi (Z) | Koefisien beta = 0,593 Nilai t = 4,780 ρ value = 0,000 | terbukti |
| H2 Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Motivasi (Z) | Koefisien beta = 0,091 Nilai t = 0,554 ρ value = 0,587 | Tidak Terbukti |
| H3 <i>Perceived Organizational Support</i> (X ₁) terhadap Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | Koefisien beta = 0,062 Nilai t = 0,237 ρ value = 0,813 | Tidak terbukti |
| H4 Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | Koefisien beta = 0,331 Nilai t = 2,151 ρ value = 0,032 | terbukti |
| H5 Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | Koefisien beta = 0,364 Nilai t = 2,149 ρ value = 0,032 | terbukti |

b) Analisis *Indirect effects* (uji pengaruh tidak langsung)

Berikut di bawah ini adalah hasil analisis *indirect effects* atau pengaruh tidak langsung dalam *inner* model PLS SEM:

TABEL XXIII

HASIL ANALISIS TOTAL INDIRECT

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------|
| Kompensasi (X2) -> Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,033 | 0,018 | 0,066 | 0,504 | 0,615 |
| Kompensasi (X2) -> Motivasi (M) | | | | | |
| Motivasi (M) -> Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | | 0,000 | 0,000 | | |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) -> Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) | 0,216 | 0,203 | 0,107 | 2,022 | 0,044 |
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) -> Motivasi (M) | | | | | |

a) Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X₁) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y) dimediasi oleh Motivasi

Tabel menunjukkan hasil positif koefisien original sampel sebesar 0,216.

Hal ini menunjukkan arah pengaruh adalah positif. Nilai P Value sebesar 0,044 lebih kecil dari *level of signifikan* yaitu 5% (0,05), hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikansi artinya Motivasi memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* (X₁) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y).

- b) Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y) dimediasi oleh Motivasi

Tabel menunjukkan hasil positif koefisien original sampel sebesar 0,033.

Hal ini menunjukkan arah pengaruh adalah positif. Nilai *P Value* sebesar 0,615 lebih besar dari *level of signifikan* yaitu 5% (0,05), hal ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikansi artinya Motivasi tidak memediasi pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja *Salesperson* (Y).

Berdasarkan tabel *indirect effects* dalam gambar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

TABEL XXIV
RINGKASAN HASIL UJI PENGARUH TIDAK LANGSUNG

| | HIPOTESIS | Hasil | Keterangan |
|----|---|--|----------------|
| H6 | <i>Perceived Organizational Support</i> (X ₁) terhadap Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) dimediasi oleh Motivasi | Koefisien beta = 0,216 Nilai t = 2,022 ρ value = 0,044 | Terbukti |
| H7 | Kompensasi (X2) terhadap Kinerja <i>Salesperson</i> (Y) dimediasi oleh Motivasi | Koefisien beta = 0,033 Nilai t = 0,504 ρ value = 0,615 | Tidak terbukti |

C. Pembahasan

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Motivasi

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Implikasi dari temuan ini, peningkatan motivasi *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo dapat diupayakan dengan meningkatkan *perceived organizational support*. *Salesperson* dengan *perceived organizational support* yang semakin tinggi akan berusaha membalas dengan perlakuan yang positif sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi yang tinggi.

Menurut Perdana & Mustafa (2023) motivasi yang tinggi dapat terjadi karena adanya kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasional bahwa karyawan merasa dihargai atas kontribusinya dan organisasi memiliki perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Zulkifli dan Zainal (2023); Perdana dan Mustafa (2023) bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar $0,587 > 0,05$. Hasil ini dapat disebabkan, karena dari hasil jawaban kuesioner untuk variabel

kompensasi masih terdapat karyawan yang merasa tidak puas dengan kebijakan kompensasi, sehingga motivasi *salesperson* secara keseluruhan masih belum optimal.

Temuan ini sejalan dengan teori kompensasi yang dikemukakan oleh Handoko (2020:154) bahwa kompensasi adalah satu faktor penting bagi karyawan karena dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Temuan ini sejalan dengan teori kompensasi yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2020:238) bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan. Penghargaan yang diberikan perusahaan apabila memenuhi prinsip keadilan, didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga motivasi karyawan cenderung semakin tinggi.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ilham, Nugraha dan Ramly (2020); Sultan (2021); Yani (2021); Mulyani dan Utari (2023); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja *Salesperson*

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar 0,237 > 0,05. Hasil jawaban kuesioner untuk variabel *perceived organizational support* masih terdapat karyawan yang memberikan penilaian kurang baik

terhadap dukungan organisasi, sehingga kinerja *salesperson* secara keseluruhan masih belum optimal.

Menurut Ranihusna et al., (2021) *perceived organizational support* akan menciptakan rasa dalam diri karyawan yakni rasa keterikatan dan saling memiliki antara organisasi dengan karyawan. Rasa keterikatan dari seorang karyawan dapat mempengaruhi tingkat kerjanya, karyawan yang mempunyai rasa terikat terhadap pekerjaan akan memudahkan untuk mencapai visi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Indriati dan Soeling (2020); Ratnasari, Utami, dan Prasetya (2023); Perdana dan Mustafa (2023) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun temuan ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2023); Ranihusna et al (2021); dan Suwarno et al (2023) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja *Salesperson*

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar $0,032 < 0,05$. Implikasi dari temuan ini, peningkatan kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo dapat diupayakan dengan memberikan kompensasi yang lebih baik kepada *salesperson*. Kompensasi yang diberikan berdasarkan prinsip adil dan layak

akan memberikan kontribusi positif pada sikap dan perilaku kerja karyawan, sehingga hasil kerja yang dicapai karyawan akan semakin baik yang akan mendukung peningkatan kinerja *salesperson*.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Yuliantari dan Ardana (2022) bahwa peningkatan kinerja karyawan erat hubungannya dengan kebijakan kompensasi. Kebijakan perusahaan dalam hal pemberian kompensasi yang memadai akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga mendukung pendapat Ashari (2019) bahwa kompensasi adalah satu faktor penting bagi pegawai karena dapat memotivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Menurut Hasibuan (2020:118) kompensasi merupakan elemen penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suseno, Kirana, dan Lukitaningsih (2021); Istanti, Negoro, dan Daengs (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja *Salesperson*

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar $0,032 < 0,05$. Implikasi dari temuan ini,

peningkatan kinerja *salesperson* pada PT Gawih Jaya Area Solo dapat diupayakan dengan meningkatkan motivasi, dimana *salesperson* harus memiliki perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaannya, berani mengambil resiko, meningkatkan kreativitas dan menyukai tantangan.

Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2019: 67) bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor kemampuan juga dipengaruhi oleh motivasi. Menurut teori *Herzberg*, motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan lebih efektif untuk mencapai produktivitas karena karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi (Siagian, 2018: 164). Menurut Robbins dan Judge (2018: 222) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sultan (2021); Dewi dan Ardana (2022); Mulyani dan Utari (2023); Suwarno, Kesuma, Aprianto, Anggraini, Nuraini, Paleni, dan Surajiyo (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang semakin positif untuk mencapai tujuannya, sehingga mendukung peningkatan kinerja mereka.

6. Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja *Salesperson*

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar $0,044 < 0,05$. Implikasi dari temuan ini, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka karyawan akan berusaha membalas dengan perlakuan yang positif sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi yang tinggi sehingga akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja *salesperson*

Menurut Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020) *perceived organizational support* sebagai bentuk kerjasama atau dukungan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif yang akan mempengaruhi karyawan dalam proses memotivasi dirinya. Menurut Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) pemberian motivasi kepada karyawan sangat penting untuk tercapainya tujuan organisasi melalui hasil kinerja karyawan yang tinggi, yang dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Banin, Eliyana dan Latifiyah (2020); Zulkifli dan Zainal (2023); Perdana dan Mustafa (2023) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

7. Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja *Salesperson*

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa motivasi tidak dapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo. Hasil ini didukung uji t dengan *p-value* sebesar $0,615 > 0,05$. Implikasi dari temuan ini, untuk meningkatkan kinerja *salesperson* maka PT Gawih Jaya Area Solo akan lebih efektif meningkatkan kompensasi secara langsung tanpa melalui motivasi. Indikator variabel kompensasi yang masih perlu ditingkatkan berdasarkan nilai mean terendah yang pengakuan atas prestasi yang dicapai karyawan dan tantangan tugas sebagai bentuk penghargaan atas kemampuan karyawan. Indikator-indikator tersebut menjadi perhatian penting perusahaan agar dapat lebih ditingkatkan sehingga dapat memberikan kontribusi positif pada kinerja *salesperson*.

Menurut Sultan (2021) kompensasi yang diberikan kepada karyawan merupakan hal harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, hal ini disebabkan dengan adanya sistem kompensasi yang dianggap adil oleh setiap karyawan akan membuat karyawan senantiasa bekerja dengan maksimal sehingga kompensasi yang semakin baik akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Efendi, Rifa'i, Bahrin, Milla, dan Suharmi (2020); Yuliantari dan Ardana (2021); Sultan (2021); Dewi dan Ardana (2022); Mulyani dan Utari (2023); Hakim, Sudiardhita dan Eryanto (2023) yang menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
2. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
3. *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
6. Motivasi dapat memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.
7. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya tenaga penjualan (*salesperson*) di PT Gawih Jaya Area Solo, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada organisasi atau perusahaan lain.
2. Penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data masih memiliki kelemahan yaitu adanya subjektivitas terhadap jawaban responden.
3. Penelitian ini hanya meneliti dua variabel independen dan satu variabel intervening dalam menjelaskan kinerja *salesperson*, disisi lain masih banyak variabel atau faktor kontijensi lain yang dapat mempengaruhi kinerja *salesperson*.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Variabel *perceived organizational support* agar dapat meningkatkan kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo, maka PT Gawih Jaya Area Solo sebaiknya semakin banyak menegur jika *salesperson* tidak melakukan pekerjaan dengan baik. PT Gawih Jaya Area Solo hendaknya selalu berterima kasih jika *salesperson* bekerja melebihi tugas yang diberikan.
2. Variabel kompensasi agar dapat meningkatkan kinerja *salesperson* di PT Gawih Jaya Area Solo, maka PT Gawih Jaya Area Solo sebaiknya semakin meningkatkan tantangan tugas sehingga *salesperson* semakin puas karena tantangan tugas yang diberikan perusahaan merupakan bentuk penghargaan atas kemampuan karyawan dan sebaiknya semakin memberikan pengakuan

atas prestasi yang dicapai *salesperson*. PT Gawih Jaya Area Solo sebaiknya selalu memberikan Tunjangan Hari Raya sehingga *salesperson* selalu merasa puas dengan tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan.

3. Variabel motivasi agar dapat meningkatkan kinerja *salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo, maka *Salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo sebaiknya semakin bertanggungjawab sehingga *salesperson* semakin mampu bertanggungjawab terhadap diri sendiri sehingga apa yang dicita-citakan berhasil tercapai. *Salesperson* PT Gawih Jaya Area Solo sebaiknya selalu menyukai tantangan dengan cara selalu merasa senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.
4. Penelitian selanjutnya, dapat mengeksplorasi model ini dengan meneliti variabel *intervening* lain atau menambahkan variabel *moderating* yang turut mempengaruhi kinerja *salesperson* serta dapat memperbesar sampel dengan objek penelitian yang lebih luas sehingga akan diperoleh temuan empiris yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Andi. Yogyakarta.
- Anonim, 2019. *Pedoman Penyusunan Usulan Penelitian dan Skripsi Fakultas Ekonomi*. UNISRI PRESS. Surakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Ashari, Lutfi Bisri. 2019. Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PG. Kebon Agung. *JIMMU*, 4(2), 194-209.
- Aula, S., Syarifah Hanoum, dan Prahardika Prihananto. 2022. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 11(1), 2337-3520.
- Banin, Qori Al, Anis Eliyana and Eva Risalatul Latifiyah. 2020. Enhancing Employee Performance With Work Motivation As A Mediation Variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 333-346.
- Dewi, Fibria Indriati and Pantius Drahen Soeling. 2020. Effect Of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life And Employee Engagement On Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 11(6), 707-717.
- Dewi, Ni Kadek Yuliantari & I Komang Ardana. 2022. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 11(2), 230-254.
- Dharma, Agus. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rosdakarya, Bandung.
- Dwiningtyas, Anindya Silvyana, Endah Winarti H.S. dan Mochanmad Taufiq. 2024. *MENAWAN: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 2(3), 12-35.
- Efendi, Riyanto, Muhamad Nanang Rifa'i, Khairul Bahrun, Hilyati Milla dan Suharmi. 2020. The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, 7(1), 689-703.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Hair, J. F., Tomas M. H., & Christian, M. R. 2014. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Hakim, Abdul, I Ketut Sudiardhita dan Henry Eryanto. 2023. The Effect Of Training And Compensation On Performance Employees With Motivation As A Mediating Variable. *JDMB*, 3(1), 38-53.
- Handoko, T. Hani. 2020. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ilham, I Nyoman Nugraha, dan Amir Tengku Ramly. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Variabel Motivasi. *Jurnal Magister Manajemen Unram*, 9(4), 315-324.
- Istanti, E., Bramastyo Kusumo Negoro, and Achmad Daengs GS. 2021. *The Effect of Job Stress and Financial Compensation Toward OCB and Employee Performance (Case Study In PT Mentari Sejati Perkasa Private Companies In Surabaya)*. *Media Mahardhika*, 19(3), 560-569.
- Khairunnisa, Fadillah. 2023. Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Youth & Islamic Economic Journal*, 4(1), 1-7.
- Magdalena, Ayu, Praptini Yulianti, dan Muh. Asrori Afandi. 2021. Sales Performance dan Faktor yang Mempengaruhinya. *BALANCE : Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 18(2), 22-31.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyani, Sri dan Woro Utari. 2023. The Effect Of Compensation On Erformance Through Employee's Work Motivation At PT SKV Prosperous Surabaya. *Jurnal EKBIS*, 24(2), 328-326.
- Nawawi, Hadari 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nugraheni, Andea Debby Prameida. 2020. Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Dosen dan Staf Fakultas Bahasa dan Seni UKSW Salatiga). *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(1), 11-19.
- Panggabean, Mutiara S. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Perdana, M. R. N., dan Zainal Mustafa. 2023. Pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi berprestasi pada PT Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(6), 2528-2537.
- Pragiwani, M., Elva Lestari, dan Mohammad Benny Alexandri. 2020. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Tektonindo Henida Jaya Group). *Responsive*, 3(3), 117-129.
- Puspitasari, Deny. Alwi Suddin dan Sutarno. 2019. Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Perawat RSUD Dr. Harjono S. Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1), 132-142.
- Rahmayani, W. E., dan Tri Wikaningrum. 2022. Analisis Perceived Organizational Support, Dukungan Atasan Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19. *EKOBIS*, 23(2), 1-15.
- Ranihusna, D., Unzilla Ainun Ulfa, dan Sri Wartini. 2021. Public Health Personnel's Performance: the Role of Perceived Organizational Support and Work Engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 123-131.
- Ratnasari, D., Hamidah Nayati Utami, dan Arik Prasetya. 2023. The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 267-281.
- Rianda, S., dan Alex Winar 2022. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Rajasaland Bandung. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 9(2), 192-203.
- Rivai, Veithzal. 2019. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Jauvani Sagala. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Jauvani Sagala. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press. Jakarta.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2021. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc. New Jersey.

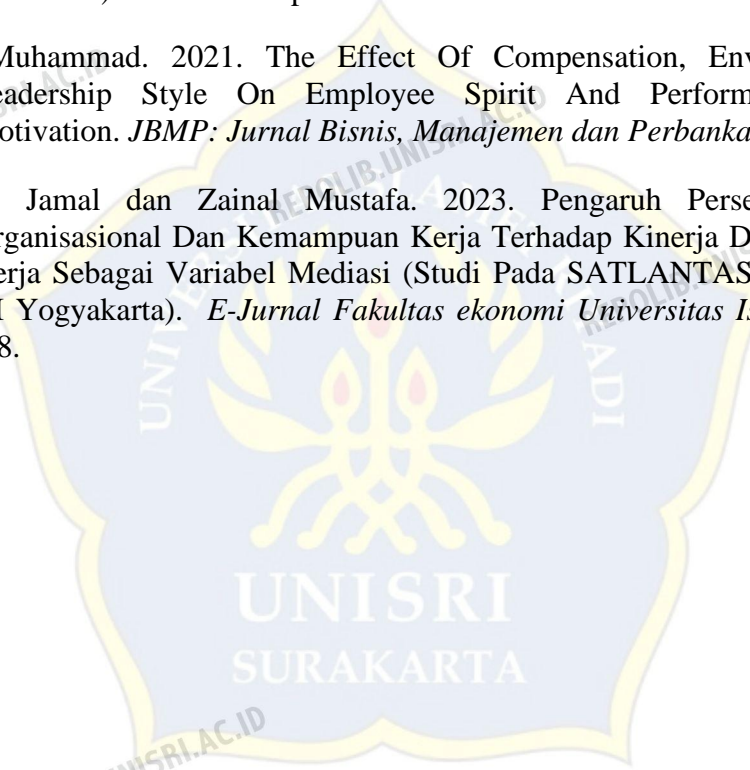
- Sedarmayati. 2020. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sharma, J. and Rajib Lochan Dhar. 2018. Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*. 45(1), 161-182.
- Siagian, Sondang P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Siregar, Luis Preselliya, Adietya Arie Hetami, dan Wira Bharata. 2021. Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Gojek Indonesia Cabang Samarinda. *JUBIS*, 1(1), 18-29.
- Sriathi, A. A. A., & Putra, P. D. P. 2019. Pengaruh Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4800–4828.
- Sugiyono, 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Sultan, Idul Fitri. 2021. Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Dimediasi oleh Motivasi Karyawan PT Trikarya Cemerlan (TKC) pada Nipah Mall Makassar. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 340 – 354.
- Suseno, Kusuma Chandra Kirana, dan Ambar Lukitaningsih. 2021. Analisis budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 269-282.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga, Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwarno, Indrawati Mara Kesuma, Ronal Aprianto, Susia Anggraini, Betti Nuraini, Herman Paleni, dan Surajiyo. 2023. Perceived Organization Support and Work Engagement toward Employee Performance with Motivation as Mediating Variable. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1(2), 230-239.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2019. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Umar, Husein. 2019. *Metodologi Penelitian*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Wijaya, A., Semmaila, B., & Serang, S. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Center of Economic Student Journal*, 3(2), 151–157.

Wirawan, 2019. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Salemba Empat. Jakarta.

Yani, Muhammad. 2021. The Effect Of Compensation, Environment And Leadership Style On Employee Spirit And Performance Through Motivation. *JBMP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, 7(1), 1-20.

Zulkifli, Jamal dan Zainal Mustafa. 2023. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SATLANTAS Polres Sleman DI Yogyakarta). *E-Jurnal Fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia*, 1-8.





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

PENGANTAR KUESIONER

Yth,
Bapak/Ibu Karyawan
Di PT Gawih Jaya Area Solo

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini merupakan mahasiswa Universitas Slamet Riyadi Surakarta yang sedang mengerjakan penyusunan skripsi sebagai tugas akhir Strata 1 dengan identitas:

Nama : Fathony Cahyanto
NPM : 20200265
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

Dalam rangka mendapatkan data guna penyusunan skripsi dengan judul "PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA *SALESPERSON* PT GAWIH JAYA AREA SOLO DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI" maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat menjadi responden dalam mengisi kuesioner penelitian sebagaimana yang terlampir di bawah ini. Jawaban yang diberikan akan sangat membantu kelancaran penelitian ini. Saya berharap bahwa jawaban yang diberikan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Atas kesediaan dan bantuan yang diberikan saya ucapkan terima kasih.

Surakarta, 25 November 2025

Peneliti



Fathony Cahyanto

KUESIONER

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA *SALESPERSON* PT GAWIH JAYA AREA SOLO DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

I. IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda centang (\checkmark) pada salah satu jawaban dengan pilihan anda

1. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia :
 - a. 20-30 tahun
 - b. 30-40 tahun
 - c. >40 tahun
3. Pendidikan terakhir :
 - a. SLTP
 - b. SLTA
 - c. DIPLOMA
 - d. S1
 - e. S2
4. Masa Kerja :
 - a. 1-5 tahun
 - b. 6-10 tahun
 - c. > 10 tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pernyataan dengan pendapat anda dengan jujur dan sebenarnya dengan cara memberikan tanda centang (\checkmark) pada kolom yang telah disediakan, terdapat lima alternatif jawaban yaitu:
 - a. Sangat Setuju (SS)
 - b. Setuju (S)
 - c. Netral (N)
 - d. Tidak Setuju (TS)
 - e. Sangat Tidak Setuju (STS)

III. LEMBAR KUESIONER

A. PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X₁)

| NO. | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS |
|-----|---|----|---|---|----|-----|
| 1. | Perusahaan tempat saya bekerja menghargai ide-ide karyawan. | | | | | |
| 2. | Perusahaan tempat saya bekerja berterima kasih jika karyawan bekerja melebihi tugas yang diberikan. | | | | | |
| 3. | Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan setiap keluhan karyawan. | | | | | |
| 4. | Perusahaan tempat saya bekerja peduli terhadap kesejahteraan karyawan. | | | | | |
| 5. | Perusahaan tempat saya bekerja menegur jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik. | | | | | |
| 6. | Perusahaan tempat saya bekerja memberikan perhatian yang besar kepada karyawan. | | | | | |
| 7. | Perusahaan tempat saya bekerja berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan. | | | | | |

B. KOMPENSASI (X₂)

| NO. | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1. | Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan setiap bulan. | | | | | |
| 2. | Saya puas dengan insentif yang diberikan perusahaan sebagai imbalan tambahan. | | | | | |
| 3. | Saya puas dengan tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan. | | | | | |
| 4. | Saya puas dengan tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan. | | | | | |
| 5. | Saya puas, tantangan tugas yang diberikan perusahaan merupakan bentuk penghargaan atas kemampuan saya. | | | | | |
| 6. | Saya puas, peluang karir di perusahaan ini dilaksanakan secara objektif. | | | | | |
| 7. | Saya puas, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi yang saya capai. | | | | | |

C. MOTIVASI (X₃)

| NO. | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1. | Saya berkeinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya. | | | | | |
| 2. | Saya mampu bertanggungjawab terhadap diri sendiri sehingga apa yang saya cita-citakan berhasil tercapai. | | | | | |
| 3. | Saya menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi. | | | | | |
| 4. | Saya berani mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakan saya sesuai dengan batas kemampuan yang saya miliki. | | | | | |
| 5. | Saya mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja. | | | | | |
| 6. | Saya menyukai tantangan yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif. | | | | | |

D. KINERJA SALESPERSON (Y)

| NO. | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1. | Saya memiliki kemampuan menjual produk dengan margin tinggi. | | | | | |
| 2. | Saya memiliki kemampuan untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan. | | | | | |
| 3. | Saya memiliki kemampuan menghasilkan penjualan yang lebih tinggi saat ini dibandingkan sebelumnya. | | | | | |
| 4. | Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan tempat saya bekerja. | | | | | |
| 5. | Saya memiliki kemampuan untuk menjual produk dengan cepat terhadap konsumen baru. | | | | | |

LAMPIRAN 2 DATA VARIABEL PENELITIAN

| NO. | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X21 | X22 | X23 | X24 | X25 | X26 | X27 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 17 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 22 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |



| NO. | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X21 | X22 | X23 | X24 | X25 | X26 | X27 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 41 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 46 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

UNISRI
SURAKARTA



| NO. | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 9 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 11 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 19 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 25 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 28 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |



| NO. | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 41 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 42 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 43 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 52 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 57 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |



LAMPIRAN 3 HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

ANALISIS DESKRIPTIF

| Item Kuesioner | Mean |
|-------------------|-------|
| X1.1 | 4.123 |
| X1.2 | 4.316 |
| X1.3 | 4.211 |
| X1.4 | 4.123 |
| X1.5 | 4.088 |
| X1.6 | 4.211 |
| X1.7 | 4.140 |
| X2.1 | 4.140 |
| X2.2 | 4.070 |
| X2.3 | 4.035 |
| X2.4 | 4.175 |
| X2.5 | 4.000 |
| X2.6 | 4.105 |
| X2.7 | 4.000 |
| Y1 | 4.035 |
| Y2 | 3.930 |
| Y3 | 4.053 |
| Y4 | 4.053 |
| Y5 | 4.053 |
| Z1 | 3.877 |
| Z2 | 3.825 |
| Z3 | 3.930 |
| Z4 | 4.035 |
| Z5 | 3.877 |
| Z6 | 4.105 |



LAMPIRAN 4 HASIL ANALISIS *PARTIAL LEAST SQUARE*

Outer Model

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Outer Loadings

| Convergent Validity | | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------|
| | Kinerja Salesperson (Y) | Kompensasi (X2) | Motivasi (M) | Perceived Organizational Support (X1) |
| X1.1 | | | | 0.797 |
| X1.2 | | | | 0.886 |
| X1.3 | | | | 0.890 |
| X1.4 | | | | 0.864 |
| X1.5 | | | | 0.790 |
| X1.6 | | | | 0.813 |
| X1.7 | | | | 0.808 |
| X2.1 | | 0.849 | | |
| X2.2 | | 0.747 | | |
| X2.3 | | 0.874 | | |
| X2.4 | | 0.884 | | |
| X2.5 | | 0.871 | | |
| X2.6 | | 0.874 | | |
| X2.7 | | 0.903 | | |
| Y1 | 0.798 | | | |
| Y2 | 0.777 | | | |
| Y3 | 0.813 | | | |
| Y4 | 0.812 | | | |
| Y5 | 0.884 | | | |
| Z1 | | | 0.891 | |
| Z2 | | | 0.889 | |
| Z3 | | | 0.759 | |
| Z4 | | | 0.876 | |
| Z5 | | | 0.797 | |
| Z6 | | | 0.901 | |



2. Uji Validitas Diskriminan

| | Composite Reliability |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 0.910 |
| Kompensasi (X2) | 0.951 |
| Motivasi (M) | 0.941 |
| Perceived Organizational Support (X1) | 0.942 |

3. *Average Variance Extracted* (Uji unidimensionalitas)

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 0.669 |
| Kompensasi (X2) | 0.737 |
| Motivasi (M) | 0.729 |
| Perceived Organizational Support (X1) | 0.700 |

4. Uji Keandalan

| | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------------|------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 0.876 |
| Kompensasi (X2) | 0.940 |
| Motivasi (M) | 0.925 |
| Perceived Organizational Support (X1) | 0.928 |



Inner Model

1. Nilai R²

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 0.396 | 0.362 |
| Motivasi (M) | 0.418 | 0.397 |

2. Nilai Q²

| | SSO | SSE | Q ² (=1-SSE/SSO) |
|---------------------------------------|---------|---------|-----------------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 285.000 | 220.624 | 0.226 |
| Kompensasi (X2) | 399.000 | 399.000 | |
| Motivasi (M) | 342.000 | 251.765 | 0.264 |
| Perceived Organizational Support (X1) | 399.000 | 399.000 | |

3. GoF (*Goodness of Fit*)

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 0.669 |
| Kompensasi (X2) | 0.737 |
| Motivasi (M) | 0.729 |
| Perceived Organizational Support (X1) | 0.700 |
| Rata-rata AVE | 0,70875 |

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Salesperson (Y) | 0.396 | 0.362 |
| Motivasi (M) | 0.418 | 0.397 |
| Rata-rata R | | 0,3795 |

$$\text{Nilai } GoF = \sqrt{AVE \times \bar{R}}$$

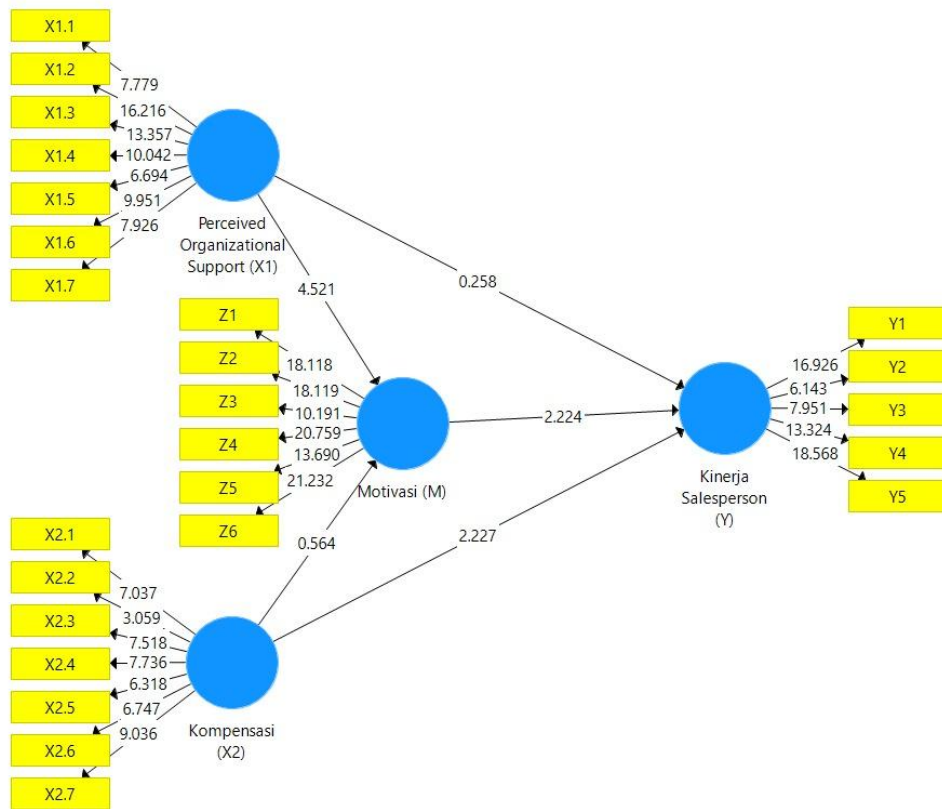
$$GoF = \sqrt{0,70875 \times 0,3795}$$

$$GoF = \sqrt{0,268970625}$$

$$GoF = 0,519$$



4. Hasil Bootstrapping



5. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Indirect Effect)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kompensasi (X2) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0.331 | 0.310 | 0.154 | 2.151 | 0.032 |
| Kompensasi (X2) -> Motivasi (M) | 0.091 | 0.054 | 0.167 | 0.544 | 0.587 |
| Motivasi (M) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0.364 | 0.338 | 0.170 | 2.149 | 0.032 |
| Perceived Organizational Support (X1) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0.062 | 0.085 | 0.262 | 0.237 | 0.813 |
| Perceived Organizational Support (X1) -> Motivasi (M) | 0.593 | 0.618 | 0.124 | 4.780 | 0.000 |



6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Total Indirect Effect*)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Kompensasi (X2) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0.033 | 0.018 | 0.066 | 0.504 | 0.615 |
| Kompensasi (X2) -> Motivasi (M) | | | | | |
| Motivasi (M) -> Kinerja Salesperson (Y) | | 0.000 | 0.000 | | |
| Perceived Organizational Support (X1) -> Kinerja Salesperson (Y) | 0.216 | 0.203 | 0.107 | 2.022 | 0.044 |
| Perceived Organizational Support (X1) -> Motivasi (M) | | | | | |

