

## **Pengaruh Kompensasi Dan Jam Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Sragen**

### ***The Effect Of Compensation And Working Hours On Employee Performance With Organizational Commitment As A Mediating Variable In Manufacturing Companies In Sragen Regency***

**Yuni Aulia Anjar Sari<sup>a\*</sup>, Jati Waskito<sup>b</sup>**

Universitas Muhammadiyah Surakarta<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup>b100220327@student.ums.ac.id\*, <sup>b</sup>jw271@ums.ac.id

#### **Abstract**

*This study investigates the effects of compensation and working hours on employee performance, with organizational commitment serving as a mediating variable, within the manufacturing sector in Sragen Regency. A quantitative approach was applied to the entire staff population, with a purposive sampling method for selecting respondents. A five-point Likert questionnaire measured compensation, working hours (independent variables), employee performance (dependent variable), and organizational commitment (mediator). Data analysis encompassed validity and reliability tests, classical assumption checks, multiple linear regression, and mediation analysis via SmartPLS. Results indicate that compensation does not significantly influence performance, whereas working hours have a positive and significant effect; compensation significantly enhances organizational commitment, while working hours do not; organizational commitment is proven to significantly drive employee performance. These findings highlight the importance of optimal working hour management and fair compensation mechanisms to maximize performance through strengthened organizational commitment.*

**Keywords:** Commitment, Compensation, Employee Performance, Mediation, Working Hours.

#### **Abstrak**

Studi ini menelaah pengaruh kompensasi dan durasi kerja terhadap performa pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, di sektor manufaktur Kabupaten Sragen. Pendekatan kuantitatif diterapkan pada seluruh populasi staf, dengan sampel purposive. Instrumen berupa kuesioner Likert lima skala mengukur kompensasi, jam kerja (independen), performa pegawai (dependen), dan komitmen organisasi (mediator). Analisis melibatkan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linier berganda, serta mediasi via SmartPLS. Hasil menunjukkan: kompensasi tidak berdampak signifikan terhadap performa, sementara jam kerja berpengaruh positif signifikan; kompensasi signifikan meningkatkan komitmen organisasi, sedangkan jam kerja tidak; komitmen organisasi terbukti mendorong performa pegawai secara signifikan. Temuan menekankan urgensi pengelolaan jam kerja yang efisien dan skema kompensasi yang adil untuk memaksimalkan kinerja melalui penguatan komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Jam Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Mediasi.

## **1. Pendahuluan**

Dalam kondisi persaingan bisnis industri yang semakin ketat dan tingginya tekanan target produksi, kinerja karyawan menjadi salah satu pilar utama keberhasilan operasional perusahaan, khususnya pada sektor tekstil dan garmen yang sangat bergantung pada produktivitas serta konsistensi kerja karyawan di bagian produksi. Selain dukungan organisasi, relasi harmonis antara atasan dan bawahan terbukti esensial dalam membentuk *organizational commitment*, di mana perhatian intensif dan *proximity* pimpinan terhadap karyawan memfasilitasi peningkatan motivasi, loyalitas, dan output kerja, sehingga target perusahaan lebih attainable (Prasetyo & Waskito, 2023). Optimalisasi human capital menjadi imperative bagi

organisasi untuk menghasilkan workforce yang kompeten dan performatif, mengingat pencapaian corporate objective sangat bergantung pada kualitas kinerja (Saputra & Waskito, 2021). Selain itu, enhancement kinerja karyawan terkait erat dengan manajemen yang menciptakan work milieu kondusif, termasuk equitable compensation sebagai recognition dan motivational lever, serta work-hour structuring yang balanced, karena overextended shifts dan excessive overtime berisiko menimbulkan fatigue baik fisik maupun psikologis yang pada gilirannya menurunkan productivity (Mukti & Waskito, 2023).

Kinerja karyawan cenderung meningkat manakala organisasi menyediakan kompensasi yang proporsional dan bermakna; remunerasi tidak semata sebagai balas jasa, tetapi juga berfungsi sebagai tanda apresiasi atas kontribusi individu (Gilman et al., 2023). Lebih lanjut, R. M. Sari & Dewi (2020) menegaskan bahwa kompensasi yang memadai memengaruhi kinerja secara positif, dengan komitmen organisasi bertindak sebagai mediator (Nurmadani & Waskito, 2025). Faktor temporal seperti durasi jam kerja turut memengaruhi output karyawan, di mana eksese jam kerja dapat memicu fatigue dan menurunkan produktivitas, sementara fleksibilitas waktu kerja termasuk remote work mendorong optimalisasi kinerja (Zuswana et al., 2023). Konstelasi ini diperkuat oleh Damayanti et al. (2024), yang menyatakan bahwa motivasi kerja, dipengaruhi oleh kompensasi dan kultur organisasi, memediasi peningkatan kinerja karyawan.

Studi ini menawarkan kontribusi novel dibanding studi terdahulu terkait kompensasi, jam kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Alih-alih menyorot kompensasi semata sebagai variabel sentral, penelitian ini menambahkan jam kerja serta menempatkan komitmen organisasi sebagai mediator. Sebagian besar riset sebelumnya, misal Rajagukguk & Intan (2018), hanya mengeksplor efek kompensasi dan motivasi terhadap kinerja tanpa memasukkan dimensi jam kerja maupun mekanisme mediasi; sedangkan Sari & Prasetyo (2021) fokus pada kompensasi dan beban kerja tanpa menelaah keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dalam paradigma ini, studi sekarang memperluas frame analitis dengan mengintegrasikan jam kerja dan komitmen organisasi sebagai determinan signifikan kinerja, sejalan dengan temuan Saifullah et al. (2023) yang menegaskan bahwa kompensasi positively memengaruhi komitmen organisasi dan kinerja, serta bahwa karyawan dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan performa superior.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena menggabungkan tiga variabel utama, yaitu kompensasi, jam kerja, dan komitmen organisasi secara simultan, dengan komitmen organisasi diuji sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan jam kerja terhadap kinerja karyawan. Pengelolaan kompensasi dan jam kerja yang efektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada industri garmen, namun penelitian yang mengkaji pengaruh kedua faktor tersebut dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai variabel perantara masih terbatas. Berdasarkan konteks ini, penelitian diarahkan untuk menginvestigasi pengaruh kompensasi serta durasi kerja terhadap kinerja staf, sambil menelaah peran mediasi dari komitmen organisasi.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Kompensasi**

Kompensasi mencakup segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai reciprocation atas kontribusinya terhadap organisasi, baik berupa financial rewards seperti salary, bonus, dan allowances, maupun non-financial incentives seperti recognition dan peluang career advancement (Simamora, 2019). Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif berfungsi krusial dalam augmentasi work motivation, mitigasi turnover, penciptaan equity internal-eksternal, serta katalisasi performance enhancement karyawan (Sutrisno, 2021). Lebih lanjut, tingkat kepuasan terhadap kompensasi menunjukkan korelasi signifikan dengan organizational commitment sekaligus produktivitas kerja individu (Gilman et al., 2023). Berdasarkan pandangan Mondy (2016) dan Hasibuan (2019), kompensasi dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu kesesuaian gaji pokok dengan pekerjaan, pemberian tunjangan tetap seperti makan, transportasi, dan kesehatan, pemberian bonus atau insentif, serta keadilan dalam sistem pemberian kompensasi.

### **Jam kerja**

Jam kerja didefinisikan sebagai interval waktu yang secara formal ditentukan institusi bagi karyawan untuk menunaikan tanggung jawab profesionalnya. Sesuai regulasi dalam UU No. 13 Tahun 2003, alokasi normal adalah 7 jam/hari dan 40 jam/minggu untuk sistem enam hari, atau 8 jam/hari untuk sistem lima hari. Penelitian oleh Sarifah (2020) mengindikasikan bahwa overload jam kerja menimbulkan fatigue dan stressor psikofisik yang menurunkan output karyawan, sementara mekanisme kerja fleksibel dan workload-adjusted terbukti memfasilitasi job satisfaction sekaligus menaikkan produktivitas. Konfirmasi lebih lanjut datang dari Subagyo (2024) yang menekankan bahwa modifikasi jam kerja memiliki pengaruh signifikan pada operational efficiency dan work engagement. Dalam kerangka teori Robbins (2016), serta ketentuan UU Ketenagakerjaan, jam kerja dapat dievaluasi melalui indikator: efektivitas output selama jam operasional, impact terhadap keseimbangan personal life, derajat kelelahan fisik, dan kecukupan recovery time.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merepresentasikan loyalitas dan keterikatan afektif karyawan terhadap institusi tempat mereka beroperasi, termanifestasi dalam kesiapan untuk bertahan dan memberikan kontribusi maksimal (Fitriani & Waskito, 2025). Nugraha (2023) menemukan bahwa remunerasi yang proporsional serta atmosfer kerja yang supportive secara signifikan menstimulasi dimensi afektif komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan performa, menekan absensi, dan memperkuat loyalitas jangka panjang. Variabel ini krusial karena berfungsi sebagai mediator yang menyalurkan pengaruh elemen-elemen organisasi, misalnya kompensasi dan working hours, terhadap output karyawan (Hasthina, 2020). Meyer dan Allen (1997) memaparkan bahwa komitmen organisasi mengandung tiga dimensi: afektif ditandai oleh sense of belonging dan keterikatan emosional; kontinuan berkaitan dengan kalkulasi kerugian potensial saat keluar dari organisasi; serta normative mengindikasikan kewajiban moral karyawan untuk tetap loyal dan engaged dalam aktivitas organisasi (Hanifah & Waskito, 2023).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, yang mencerminkan kemampuan karyawan

dalam menyelesaikan tugas sekaligus memberikan nilai tambah bagi organisasi. Menurut Mangkunegara (2013; 2020), kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi, sedangkan Hidayat (2021) menegaskan bahwa kompensasi yang layak, pengelolaan jam kerja yang efektif, dan tingkat komitmen organisasi yang tinggi menjadi determinan penting dalam mewujudkan kinerja yang optimal. Gilman, Harper, et al. (2023) menegaskan bahwa personnel yang memperoleh recognition melalui kompensasi yang proporsional sekaligus menata work-life equilibrium, cenderung manifestasi productivity yang superior. Operationally, performance dapat diassess lewat excellence pada output, volumetrik penyelesaian tasks, punctuality dalam deliverables, serta synergy kolaboratif di dalam team.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Keterkaitan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Kompensasi merepresentasikan apresiasi institusional terhadap kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan korporasi, yang tidak terbatas pada gaji pokok, melainkan juga meliputi tunjangan, bonus, fasilitas, serta berbagai insentif tambahan. Struktur kompensasi yang adil dan kompetitif berimplikasi langsung pada peningkatan motivasi kerja, kepuasan personal, serta efektivitas produktivitas individu, yang selanjutnya men-trigger kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasibuan (2021) menegaskan bahwa alokasi kompensasi yang proporsional mendorong optimalisasi effort karyawan, sedangkan Sari dan Wibowo (2022) mengindikasikan korelasi positif antara sistem kompensasi yang kompetitif dengan level kinerja yang lebih superior. Oleh karena itu:

**H<sub>1</sub>: Kompensasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **Keterkaitan Jam Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Pengaturan work hours yang tepat diyakini krusial untuk memaksimalkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas tenaga kerja. Sebaliknya, overextended working hours berpotensi menimbulkan fatigue fisik dan psikologis yang menurunkan performance karyawan. Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa jam kerja berlebih rawan menimbulkan burnout, stress, dan penurunan motivation, sedangkan penelitian Lestari dan Nugroho (2021) menunjukkan bahwa alignment jam kerja dengan standar ketenagakerjaan berkorelasi positif dengan produktivitas. Dengan demikian, optimalisasi work schedule diprediksi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis:

**H<sub>2</sub>: Jam Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **Keterkaitan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi**

Karyawan yang menerima remunerasi secara proporsional cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan job satisfaction yang meningkat, yang selanjutnya menumbuhkan attachment emosional serta intensi untuk bertahan di organisasi. Kompensasi berfungsi sebagai indikator utama kepuasan kerja sekaligus sinyal organizational support yang memperkuat affective commitment karyawan (Meyer & Allen, 1997). Studi Hartono (2020) menegaskan bahwa remunerasi memadai menstimulasi sense of belonging dan memperkuat komitmen individu. Berdasarkan

itu, diasumsikan bahwa kompensasi memiliki dampak positif terhadap organizational commitment, sehingga hipotesis :

**H<sub>3</sub>: Kompensasi Berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi.**

#### **Keterkaitan Jam Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Jam kerja yang adaptif dan human-centric memfasilitasi keseimbangan kerja-hidup, di mana individu yang berhasil mengharmonisasi peran profesional dan personal cenderung menunjukkan kepuasan tinggi, stamina terjaga, serta retensi motivasi optimal dalam organisasi. Afifah & Hamzah (2020) menegaskan bahwa fleksibilitas temporal kerja berasosiasi positif dengan loyalitas karyawan, sementara Maulana & Puspitasari (2021) mencatat eksese jam kerja menimbulkan dissonansi kepuasan dan erosi keterikatan afektif. Berdasarkan kerangka ini, hipotesis:

**H<sub>4</sub>: Jam Kerja Berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi.**

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kecenderungan organisasi yang kuat mendorong individu untuk mengekspresikan tanggung jawab, dedikasi, inisiatif, dan kesetiaan dalam melaksanakan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan performa mereka secara measurable. Temuan terdahulu oleh Fauziah & Putri (2023) serta Handayani (2022) mengonfirmasi adanya asosiasi signifikan antara organizational commitment dan employee performance. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa organizational commitment exert a positive impact terhadap kinerja karyawan

**H<sub>5</sub>: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi tidak sekadar berdampak langsung pada kinerja karyawan, melainkan berpotensi melalui mekanisme mediasi komitmen organisasi. Kompensasi yang dianggap fair dan adequate dapat menguatkan organizational commitment, yang kemudian meningkatkan performa kerja secara implisit. Santoso & Wahyuni (2020) menemukan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan menerima kompensasi layak cenderung loyal serta termotivasi, sehingga peningkatan kinerja terjadi melalui jalur mediasi ini. Temuan sejalan disampaikan Rahmawati & Santosa (2022), yang menegaskan peran komitmen organisasi sebagai mediator signifikan antara variabel eksternal seperti kompensasi dan outcome kinerja. Berdasarkan perspektif tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan.

**H<sub>6</sub>: Komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.**

#### **Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan antara Jam Kerja dan Kinerja Karyawan**

Jam kerja yang ergonomis diyakini mampu augmentasi kesejahteraan psikologis sekaligus memperkuat organizational commitment karyawan, yang selanjutnya berimplikasi pada performance enhancement. Work schedule yang manusiawi menciptakan persepsi positif terhadap organisasi, thereby merangsang individu untuk menyumbangkan kontribusi optimal. Evidensi empiris sebelumnya mengindikasikan bahwa organizational commitment berperan sebagai mediator dalam nexus antara jam kerja dan kinerja, di mana pengaruh jam kerja terhadap performance tidak selalu

bersifat langsung, melainkan tereksprimasi melalui dinamika komitmen organisasi (Haris & Winata, 2021; Amelia & Sukoco, 2021). Dari premis ini, hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>7</sub>: Organizational Commitment memediasi hubungan antara jam kerja dan kinerja karyawan.**

### 3. Metode Penelitian

Riset ini memanfaatkan kuantitatif approach untuk menelaah relasi antar variabel lewat numerik data dan statistical analysis, berlandaskan positivist paradigm (Sugiyono, 2015). Populasi mencakup seluruh karyawan di perusahaan manufaktur Sragen, dengan sampel purposively drawn: karyawan tetap, masa kerja  $\geq 1$  tahun, dan bersedia mengisi kuesioner (Supriyanto, 2009; Sugiyono, 2010). Primary data dikoleksi melalui closed-ended questionnaire ber-skala Likert lima poin (Sugiyono, 2022). Variabel mencakup: kompensasi (X1) dan jam kerja (X2) sebagai independen, kinerja karyawan (Y) sebagai dependen, serta komitmen organisasi (Z1) sebagai mediator. Kompensasi mencakup imbalan berupa gaji pokok, tunjangan tetap, bonus, dan keadilan sistem kompensasi (Mondy, 2016; Hasibuan, 2019), sementara jam kerja diukur melalui produktivitas, pengaruh terhadap kehidupan pribadi, kelelahan fisik, dan waktu istirahat (Robbins, 2016; UU No. 13/2003; Subagyo, 2024). Kinerja karyawan merujuk pada pencapaian hasil kerja individu sesuai standar organisasi dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama (Mangkunegara, 2013), sedangkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi mencakup afektif, kontinuan, dan normatif (Meyer & Allen, 1997; Hasthina, 2020). Analisis data dijalankan melalui software statistik dengan urutan prosedural: awalnya dilakukan deskriptif exploration, diikuti evaluasi validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengecekan asumsi klasik termasuk normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Pengujian pengaruh kompensasi dan jam kerja terhadap kinerja karyawan diterapkan via multiple linear regression, sedangkan dinamika peran komitmen organisasi sebagai mediator dianalisis menggunakan mediation analysis berbasis SmartPLS.

### 4. Hasil Dan Pembahasan

#### Deskripsi Responden

Riset ini mengeksplorasi *dynamics* pengaruh kompensasi dan durasi kerja terhadap performa karyawan, dengan *organizational commitment* sebagai mediator. Sampel terdiri dari 70 partisipan, di mana kompensasi dan jam kerja dijadikan variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi memediasi hubungan tersebut. Analisis data diterapkan melalui SmartPLS 4 untuk memetakan sejauh mana kompensasi dan jam kerja berkontribusi pada kinerja melalui jalur komitmen organisasi.

**Tabel 1. Profil Responden**

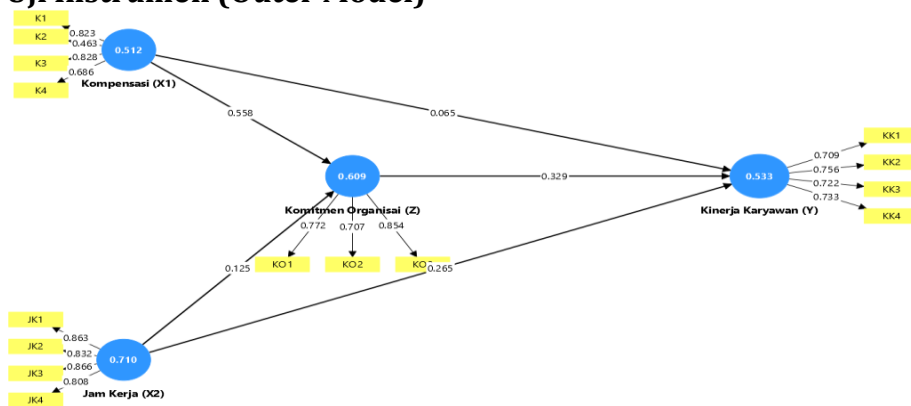
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	17	24,3%
	Perempuan	53	75,7%
Usia	< 25 tahun	47	67,1%
	26-35 tahun	13	18,6%
	36-45 tahun	10	14,3%
	> 45 tahun	0	0%

Lama Bekerja	1 tahun	37	52,9%
	2-3 tahun	33	47,1%
	4-6 tahun	0	0%

Penelitian ini melibatkan 70 responden dengan karakteristik beragam. Mayoritas responden adalah perempuan (75,7%) dan berusia di bawah 25 tahun (67,1%), menunjukkan dominasi kelompok dewasa muda dan perempuan dalam sampel. Dari segi pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki lama bekerja antara 1 hingga 3 tahun, dengan kelompok 1 tahun mendominasi (52,9%). Hal ini menggambarkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh karyawan muda dengan pengalaman kerja relatif singkat di perusahaan.

## Hasil Analisis

### Analisis Uji Instrumen (Outer Model)



**Gambar 1. Outer Model**

Fungsi dari outer model adalah menjalin korelasi eksponensial antara variabel laten dan representasi indikatornya, menciptakan struktur reflektif yang terukur secara konseptual. Evaluasi terhadap *outer model* dilakukan uji validitas, reliabilitas, serta pemeriksaan multikolinearitas, dengan tujuan memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk secara tepat dan konsisten.

## Uji Validitas

### Convergent Validity

**Tabel 2. Convergent Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Kompensasi (X1)	K1	0.823
	K2	0.463
	K3	0.828
	K4	0.686
Jam Kerja (X2)	JK1	0.863
	JK2	0.832
	JK3	0.866
	JK4	0.808
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.709
	KK2	0.756
	KK3	0.722
	KK4	0.733
Komitmen organisasi (Z)	KO1	0.772

Variabel	Indikator	Outer Loadings
	K02	0.707
	K03	0,854

Berdasarkan hasil pengujian tabel tersebut, dapat dilihat bahwa mayoritas di setiap variabel mempunyai nilai *loading* >0,7. Terdapat indikator yang berada dibawah ambang tersebut, tetapi nilai *loading* yang >0.5 masih dapat diterima. Indikator K2 (0.463) tergolong under threshold, sehingga dieliminasi dari model. Selanjutnya, convergent validity dire-evaluasi pada tahap kedua. Outer loadings hasil tahap kedua dipaparkan pada tabel berikut.

**Tabel 3. Convergent Validity Tahap 2**

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Kompensasi (X1)	K1	0.829
	K3	0.832
	K4	0.698
	JK1	0.863
Jam Kerja (X2)	JK2	0.832
	JK3	0.866
	JK4	0.809
	KK1	0.709
Kinerja Karyawan (Y)	KK2	0.757
	KK3	0.722
	KK4	0.732
Komitmen organisasi (Z)	K01	0.769
	K02	0.709
	K03	0,856

Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel mencatat loading factor >0,7; meski ada sebagian indikator yang <0,7, threshold 0,5 masih dianggap memadai sehingga seluruh indikator layak dan valid untuk analisis berikutnya. Selanjutnya, penghitungan Average Variance Extracted (AVE) dilakukan untuk menilai proporsi varian indikator yang dijelaskan konstruk; konstruk dianggap konvergen valid bila AVE >0,50, menandakan lebih dari setengah varian indikator terakomodasi konstruk. Dengan begitu, validitas konvergen model ini dapat dikonfirmasi terpenuhi secara keseluruhan.

**Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi (X1)	0.622
Jam Kerja (X2)	0.710
Komitmen Organisasi (Z)	0.609
Kinerja Karyawan (Y)	0.533

Berdasarkan hasil analisis di atas yang pengolahan datanya menggunakan SEM-PLS pada Tabel 4.6, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi batas minimal 0,50. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, model yang diterapkan dalam penelitian ini menunjukkan kesesuaian yang baik dan dapat diterima untuk melanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.



**Uji Reliabilitas****Composite Reliability****Tabel 5. Composite Reliability**

Variable	Composite Reliability
Kompensasi (X1)	0.831
Jam Kerja (X2)	0.907
Komitmen Organisasi (Z)	0.823
Kinerja Karyawan (Y)	0.820

Hasil tabel menegaskan bahwa seluruh konstruk yang diuji menunjukkan reliabilitas memadai. Composite Reliability tercatat masing-masing: kompensasi 0,831, jam kerja 0,907, komitmen organisasi 0,823, dan kinerja karyawan 0,820, semuanya melampaui threshold minimal 0,7 yang direkomendasikan (Hair et al., 2019).

**Cronbach's Alpha****Tabel 6. Cronbach's Alpha**

Variable	Cronbach's Alpha
Kompensasi (X1)	0.701
Jam Kerja (X2)	0.865
Komitmen Organisasi (Z)	0.682
Kinerja Karyawan (Y)	0.716

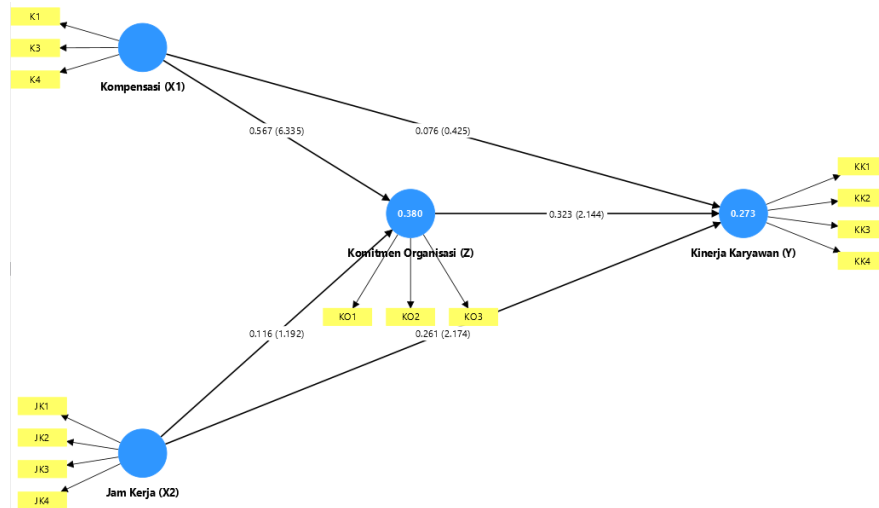
Tabel di atas mengindikasikan bahwa seluruh konstruk penelitian menunjukkan konsistensi internal yang memadai, ditunjukkan melalui Cronbach's alpha dan Composite Reliability. Hair et al. (2019) menegaskan bahwa  $CR \geq 0,70$  ideal, sedangkan rentang 0,60–0,70 masih dapat ditoleransi pada studi bersifat eksploratif. Kompensasi 0,701, jam kerja 0,865, dan kinerja karyawan 0,716 menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah lolos uji reliabilitas.

**Uji Multikolinearitas****Tabel 7. Collinearity Statistics (VIF)**

	(X2)	(Y)	(Z)	(X1)
Jam Kerja (X2)		1.149	1.127	
Kinerja Karyawan (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)		1.612		
Kompensasi (X1)		1.646	1.127	

Analisis VIF mengindikasikan bahwa jam kerja memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan ( $VIF = 1,149$ ) dan terhadap komitmen organisasi ( $VIF = 1,127$ ). Sementara itu, komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan ( $VIF = 1,612$ ), dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $VIF = 1,646$ ) serta komitmen organisasi ( $VIF = 1,127$ ). Magnitude VIF yang relatif rendah ini mengimplikasikan tidak terdapat multikolinearitas problematik antar variabel. Dengan kata lain, keterkaitan variabel-variabel tersebut tetap stabil, tanpa indikasi inflasi variansi yang signifikan dalam model penelitian ini.

**Evaluasi Inner Model**



Gambar 2. Inner Model

### Analisis Kelayakan Model (*Goodness Of fit*)

Tabel 8 Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.273	0.240
Komitmen Organisasi (Z)	0.380	0.361

Hasil analisis mengungkapkan bahwa variasi Kinerja Karyawan (Y) hanya dapat dijelaskan sebesar 27,3% oleh kombinasi Kompensasi (X1) dan Jam Kerja (X2), menyisakan 72,7% dipengaruhi oleh faktor eksternal lain di luar model penelitian. Sedangkan Komitmen Organisasi (Z) tercermin 38% variasinya dikaitkan dengan X1 dan X2, sementara 62% sisanya bersumber dari determinan yang tidak dimasukkan dalam kerangka penelitian ini. Nilai  $R^2$  untuk kedua variabel tersebut termasuk kategori moderat menurut Hair et al. (2019), yang menandakan bahwa variabel-variabel dalam penelitian memberikan kontribusi signifikan terhadap penjelasan variasi Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi meskipun masih ada faktor eksternal yang memengaruhi. Uji kelayakan model (*goodness of fit*) dilakukan menggunakan metode blindfolding pada software SmartPLS, dengan nilai Q-Square sebagai indikator, di mana model dianggap layak apabila nilai Q-Square melebihi 0,05:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.273) \times (1 - 0.380)] \\
 &= 1 - [(0,727) \times (0.620)] \\
 &= 1 - 0,45074 \\
 &= 0,54926
 \end{aligned}$$

Nilai *predictive relevance* terhitung mencapai 0,54926, secara signifikan melampaui threshold konvensional 0,05, mengindikasikan kapasitas prediktif model yang robust dan meyakinkan. Artinya 54% variasi pada kinerja karyawan dan komitmen organisasi bersumber dari variabel independen dalam model, yang menunjukkan bahwa model memiliki kapabilitas prediktif yang kuat dan variabel independen tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap kompensasi dan jam kerja.

Tabel 9. Hasil Analisis NFI

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.107	0.107

d_ULS	1.212	1.212
d_G	0.449	0.449
Chi-square	182.569	182.569
NFI	0.584	0.584

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator kecocokan model (model fit) memiliki nilai NFI yang melebihi 0,1. Berdasarkan temuan tersebut, kesimpulan yang dapat ditarik menunjukkan bahwa model yang diterapkan memiliki tingkat kesesuaian yang secara signifikan lebih unggul.

### Analisis Uji Hipotesis

#### Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

**Tabel 10. Direct Effect**

	H	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Jam Kerja (X2) => Kinerja Karyawan (Y)	H1	0.261	2.174	0.030
Jam Kerja (X2) => Komitmen Organisasi (Z)	H2	0.116	1.192	0.233
Komitmen Organisasi (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	H3	0.323	2.144	0.032
Kompensasi (X1) => Kinerja Karyawan (Y)	H4	0.076	0.425	0.671
Kompensasi (X1) => Komitmen Organisasi (Z)	H5	0.567	6.335	0.000

Hasil analisis menunjukkan bahwa Jam Kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang terindikasi melalui t-statistic sebesar 2,174, koefisien 0,261, dan p-value 0,030, menandakan adanya relasi positif yang substansial. Sebaliknya, Jam Kerja tampak tidak berdampak signifikan terhadap Komitmen Organisasi, tercermin dari t-statistic 1,192, koefisien 0,116, dan p-value 0,233, sehingga hubungan antara intensitas jam kerja dan loyalitas organisasi dapat dianggap marginal. Sementara itu, Komitmen Organisasi terbukti memainkan peran krusial dalam mendukung Kinerja Karyawan, dengan t-statistic 2,144, menegaskan bahwa aspek psikologis dan afektif dalam organisasi tetap menjadi faktor determinan performa individu (Smith, 2020). Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa efektivitas karyawan lebih dipengaruhi oleh kombinasi Jam Kerja yang optimal dan tingkat komitmen yang terinternalisasi daripada sekadar durasi jam kerja semata, koefisien 0,323, dan p-value 0,032. Hipotesis keempat yang menyatakan tidak berperan signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan hal ini ditunjukkan oleh t-statistic 0,425, koefisien 0,076, dan p-value 0,671. Hipotesis kelima terbukti berpengaruh signifikan juga antara Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic 6,335, koefisien 0,567, dan p-value 0,000.

#### Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

**Tabel 11. Indirect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV )	P values
Kompensasi (X1) => Komitmen Organisasi (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0.183	0.185	0.092	1.988	0.047
Jam Kerja (X2) => Komitmen Organisasi (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0.038	0.043	0.040	0.947	0.344

Hasil analisis dalam tabel mengindikasikan bahwa Organizational Commitment (Z) gagal berfungsi sebagai mediator signifikan pada relasi antara Working Hours (X2) dan Employee Performance (Y), ditunjukkan oleh t-statistic 0,947 (<1,96) dan p-value 0,344 (>0,05). Dengan demikian, hipotesis mediasi ditolak, menyiratkan bahwa pengaruh Working Hours terhadap Employee Performance tidak melalui jalur Organizational Commitment. Dengan kata lain, jam kerja tidak secara langsung berdampak pada kinerja, karena komitmen organisasi tidak mampu menjadi perantara dalam hubungan tersebut.

## Pembahasan

### Keterkaitan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t = 0,425$ ;  $p = 0,671$ ). Temuan ini menandakan bahwa meski kompensasi secara teoritis diharapkan dapat meningkatkan motivasi, dalam konteks penelitian ini ia tidak langsung mendorong performa kerja. Faktor-faktor kontekstual lain seperti kualitas workplace environment dan availability of self-development opportunities kemungkinan memediasi efek kompensasi terhadap kinerja. Hal ini konsisten dengan Wright & Kim (2017), yang menemukan bahwa sementara kompensasi memengaruhi job satisfaction, recognition dan kesempatan berkembang memainkan peranan lebih krusial dalam enhancement kinerja karyawan.

### Pengaruh Jam Kerja dengan Kinerja Karyawan

Analisis menunjukkan bahwa durasi jam kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan ( $t\text{-statistic} = 2,174$ ;  $p\text{-value} = 0,030$ ). Temuan ini mengimplikasikan bahwa struktur jam kerja yang teratur dan adaptif terhadap kebutuhan individu cenderung meningkatkan produktivitas. Karyawan dengan pengaturan waktu kerja yang well-calibrated cenderung lebih efisien dan less stressed. Hasil ini konsisten dengan teori yang menekankan bahwa fleksibilitas jam kerja mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan kesejahteraan pekerja (Greenhaus & Allen, 2011). Oleh karena itu, pengaturan jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka.

### Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan t-statistic sebesar 6,335 dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat memperkuat

hubungan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang menerima kompensasi proporsional cenderung menunjukkan elevated organizational commitment. Remunerasi tidak semata-mata financial reward, melainkan juga symbolic acknowledgment atas kontribusi mereka, sehingga menumbuhkan loyalty dan intrinsic motivation untuk mendukung pencapaian tujuan korporasi. Porter et al. (1974) menegaskan bahwa fair compensation secara signifikan memperkuat attachment karyawan terhadap organisasi.

### **Keterkaitan Jam Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa durasi kerja tidak menimbulkan dampak signifikan terhadap organizational commitment ( $t = 1,192$ ;  $p = 0,233$ ). Temuan ini menandakan bahwa meski work schedule bisa memengaruhi employee well-being, intensitas jam kerja per se tidak secara determinan mengangkat atau menurunkan tingkat keterikatan individu pada institusi. Fenomena ini kemungkinan dipengaruhi oleh variabel latent lain yang lebih dominan, semisal corporate culture, relasi atasan-bawahan, serta prospek career advancement. Selaras dengan perspektif Meyer & Allen (1991), commitment lebih sensitif terhadap psychological factors dan quality interpersonal bonds dibanding sekadar work-hour parameter.

### **Keterkaitan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil analisis mengindikasikan bahwa organizational commitment exerted a statistically significant influence terhadap employee performance, dengan t-statistic 2,144 dan p-value 0,032. Evidens ini mengimplikasikan bahwa individu dengan tingkat komitmen yang elevated terhadap misi dan value organisasi cenderung menampilkan performa superior. Komitmen mendalam terhadap tujuan korporasi berpotensi mendorong dedication dan effort ekstra, yang pada akhirnya memperkuat output karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Meyer & Herscovitch (2001) yang menyatakan bahwa organizational commitment berkorelasi positif dengan kinerja karena karyawan yang engaged lebih proaktif dalam mengejar goal perusahaan.

## **5. Kesimpulan**

Hasil temuan menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan durasi kerja memengaruhi kinerja secara nyata. Sebaliknya, kompensasi memoderasi komitmen organisasi dengan signifikansi yang jelas, sementara jam kerja gagal menunjukkan pengaruh serupa terhadap komitmen. Lebih lanjut, komitmen organisasi terbukti menjadi prediktor signifikan bagi kinerja karyawan. Penelitian ini terbatas pada sampel 70 responden dari satu perusahaan, sehingga generalisasi lintas industri menjadi terbatas. Studi berikut disarankan untuk memperluas cakupan sampel lintas organisasi dan sektor, serta mengeksplorasi pendekatan kualitatif atau mixed-methods guna menangkap dinamika mendalam antara kompensasi, durasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Selain itu, bagi perusahaan, disarankan untuk mengelola jam kerja secara fleksibel guna meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan sistem kompensasi yang adil dan transparan untuk memperkuat komitmen karyawan, serta mendorong peningkatan komitmen organisasi sebagai upaya memperkuat kinerja karyawan secara keseluruhan.

## 6. Daftar Pustaka

- Afifah, N., & Hamzah, M. (2020). Pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 112–121.
- Amelia, R., & Sukoco, I. (2021). Komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 55–64.
- Damayanti, E., Widiyanti, R. N., & Rosyid, A. (2024). The Effect of Compensation and Organization Culture on Employee Performance : Mediating Role of Work Motivation. 3(April), 63–71. <https://doi.org/10.56225/finbe.v3i1.338>
- Fitriani, N., & Waskito, J. (2025). The Effect of Organizational Commitment and Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Mediated by Work Motivation at PT . Legenda Bintang Bola in Karanganyar. *Jurnal Economic Resources*, 9(1), 312–329.
- Fauziah, F. F., & Putri, S. M. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *JIEMAS: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Syariah*, 2(3). <https://jiemas.stai-dq.org/index.php/home/article/view/22>
- Gilman, R., Harper, J., & Singh, T. (2023). Employee rewards and organizational commitment: A psychological perspective. *Journal of Human Resource Development*, 11(2), 45–58.
- Gilman, Saputra, Lubis, Azahara, Yulanda, & Riofita. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 35(2), 53–59. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/11829>
- Handayani, L. (2022). Analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 10(3), 101–110.
- Hanifah, N., & Waskito, J. (2023). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Lazismu Solo Raya. *Jursima*, 11(01), 250–264. <https://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/view/729>
- Haris, A., & Winata, H. (2021). Pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Riset Sumber Daya Manusia*, 5(2), 44–53.
- Hartono, A. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan pabrik tekstil. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(4), 221–229.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hasthina, R. (2020). Pengaruh kompensasi dan jam kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 33–45.
- Hidayat, A. (2021). Determinan kinerja karyawan: Kompensasi, waktu kerja, dan komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 12(3), 112–124.
- Lestari, A., & Nugroho, K. J. (2021). Pengaruh jam kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 112–120.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen kinerja SDM*. Refika Aditama.

- Maulana, R., & Puspitasari, D. (2021). Pengaruh jam kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 98–105.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mukti, A. K., & Waskito, J. (2023). Pengaruh Locus Of Control Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 298. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.759>
- Mondy, R. W. (2016). *Human resource management* (13th ed.). Pearson.
- Mubarok, A., Ronita, D., & Bandawati, L. (2021). Pengaruh kompensasi finansial, pelatihan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi di sektor pendidikan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 115–130.
- Nugraha, R. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 5(2), 71–82.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). Metodologi Penelitian Sosial Dasar. In Lutfiah (Ed.), *Metodologi Penelitian Sosial Dasar*. Penerbit Media Sahabat Cendekia. <https://doi.org/10.11594/ubpress9786232967496>
- Nurmadani, P. T., & Waskito, J. (2025). Pengaruh Green Human Resource Management, Komitmen Karyawan dan Perilaku Ramah Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 234–256. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i4.1739>
- Prasetyo, A. Y., & Waskito, J. (2023). PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGES , KEPUASAN KERJA , 12, 461–485. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.773>
- Rahmawati, T., & Santosa, B. (2022). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 14(2), 141–150.
- Rajagukguk, S. M., & Intan, F. S. (2018). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Karyawan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 9(2), 131–136. <https://doi.org/10.28932/jam.v9i2.480>
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Saifullah, A., Aspiannor, A., Asnawi, A., & Dewi, T. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Manajemen*, 3(1), 80–90. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v3i1.231>
- Santoso, D., & Wahyuni, S. (2020). Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(3), 189–198.
- Saputra, M. R. D., & Waskito, J. (2021). The Effect Of Job Satisfaction And Employee Engagement On Turnover Intention With Organization Commitment As A Mediating Variable. 216–227.
- Sari, D. P., & Wibowo, A. (2022). Kompensasi kompetitif dan dampaknya terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 10(2), 98–106.
- Sari, R. M., & Dewi, I. M. (2020). The Role of Organizational Commitment Mediation on The Effect of Compensation and Motivation on Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(4), 90–102. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n4.957>

- Sarifah, U. (2020). Pengaruh jam kerja terhadap produktivitas dan stres kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 4(1), 23–35.
- Simamora, H. (2019). Manajemen sumber daya manusia. STIE YKPN.
- Subagyo, B. (2024). Penyesuaian jam kerja dan dampaknya terhadap efisiensi kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(1), 19–29.
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif (3rd ed.). Alfabeta.
- Supriyanto, W. (2009). Metodologi Penelitian: Panduan Praktis untuk Penulisan Karya Ilmiah. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2021). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Ketiga). Prenadamedia Group.
- Zuswana, A., Arifin, Z., & Wiraatmaja, T. F. (2023). Pengaruh Kompensasi , Kebijakan Jam Kerja dari Rumah , dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Galaxy Consultant PT . Samsung Electronic Indonesia. 7, 26853–26862