

## MODEL MEDIASI KOMITMEN DALAM HUBUNGAN KOMPENSASI DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) MAKANAN DAN MINUMAN DI SURABAYA

*Mediation Model of Commitment in Compensation and Organizational Learning on Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Food and Beverage in Surabaya*

Akbar Hariputra<sup>1</sup>, Dwi Laila Maulida<sup>2</sup>, Putri Nurmalita Sari<sup>3</sup>, Mirza Ramadhani<sup>4</sup>

<sup>1\*,2,3,4</sup>Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

\*Correspondence author: Akbar Hariputra

[akbar.hariputra.fp@upnjatim.ac.id](mailto:akbar.hariputra.fp@upnjatim.ac.id)

### ABSTRACT

*Small and Medium Enterprises (SMEs) play a crucial role in national economic growth, particularly in the food and beverage sector, which serves as the main economic backbone. Besides creating employment opportunities, SMEs also make significant contributions to economic expansion. The quality of human resources is a key factor in determining SME success. Therefore, enhancing human resource quality is essential for improving SME performance. This study aims to analyze the role of commitment as a mediator between compensation and organizational learning in SME performance. The study sampled 160 SMEs, each employing a minimum of 10 employees. The analytical methods employed included multivariate analysis and the Sobel test for mediation analysis. Results indicate that commitment mediates the relationship between organizational learning and SME performance. However, commitment does not mediate the relationship between compensation and SME performance, possibly due to the low compensation received by employees, thereby reducing their level of commitment. These findings have important theoretical implications and provide valuable insights for enhancing overall SME performance.*

**Keywords:** *Organizational Learning, Compensation, Commitment, SME Performance, Mediation.*

### ABSTRAK

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berperan krusial dalam pertumbuhan ekonomi nasional, terutama dalam sektor makanan dan minuman yang merupakan tulang punggung utama ekonomi. Selain menciptakan lapangan kerja, UKM juga memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi. Kualitas sumber daya manusia adalah faktor kunci dalam menentukan kesuksesan UKM. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM sangat penting untuk meningkatkan kinerja UKM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komitmen sebagai mediator antara kompensasi dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja UKM. Studi ini menggunakan sampel dari 160 UKM yang masing-masing memiliki minimal 10 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis multivariat dan uji Sobel untuk menguji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja UKM. Namun, komitmen tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja UKM, yang kemungkinan disebabkan oleh rendahnya kompensasi yang diterima karyawan, sehingga mengurangi tingkat komitmen mereka. Temuan ini memiliki implikasi teoritis yang penting dan memberikan wawasan berharga untuk meningkatkan kinerja UKM secara keseluruhan.

**Kata kunci:** *Kompensasi, Komitmen, Kinerja UKM, Mediasi, Pembelajaran Organisasi.*

## PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam perusahaan karena mereka memahami seluruh input atau sumber daya yang dibutuhkan. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian nasional, khususnya UKM di sektor makanan dan minuman yang menjadi motor utama pertumbuhan ekonomi. Menurut Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia (2021), UKM makanan dan minuman mengalami pertumbuhan PDB lebih dari 30% pada periode 2018-2021. Data dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur (2019) menunjukkan bahwa UKM di Surabaya berkontribusi terbesar terhadap perekonomian Jawa Timur, dengan nilai mencapai 283,43 triliun Rupiah, terutama melalui UKM makanan dan minuman yang menjadi unggulan di Surabaya.

Salah satu masalah utama yang memengaruhi kinerja perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia (Andersén, 2021). Hubungan antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan bergantung pada kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, UKM perlu memberikan kompensasi yang layak kepada karyawan serta menciptakan lingkungan pembelajaran organisasi yang mendorong perbaikan struktur organisasi berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Hal ini penting agar karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan dan meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Jika perusahaan tidak mengelola kompensasi karyawan dengan baik, karyawan mungkin tidak akan bekerja dengan optimal. Penelitian oleh (Wang et al., 2021), menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi kinerja. Perusahaan perlu menerapkan sistem kompensasi yang adil, terutama insentif tunai, karena hal ini lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Namun, penelitian oleh (Kim & Jang, 2020), menyatakan bahwa kompensasi hanya berdampak signifikan terhadap kinerja dalam jangka pendek dan tidak berpengaruh signifikan dalam jangka panjang.

Selain kompensasi, pembelajaran organisasi juga berdampak pada kinerja perusahaan. Perusahaan yang terus berkembang adalah perusahaan yang memiliki keinginan untuk terus belajar dan menciptakan inovasi baru guna meningkatkan keuntungan. Banyak penelitian menunjukkan pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, penelitian oleh (Gachanja et al., 2020), menunjukkan bahwa pelatihan berdampak pada kinerja melalui pembelajaran organisasi. Dengan menerapkan pelatihan yang ekstensif, terencana, dan berorientasi masa depan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kemampuan belajar individu, kelompok, dan organisasi. Namun, penelitian oleh (Ratna et al., 2014), menemukan bahwa korelasi antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan sangat kecil, karena karyawan kurang memahami pentingnya pembelajaran dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.

Terdapat banyak penelitian dengan kesimpulan yang berbeda, menunjukkan adanya research gap yang perlu diteliti lebih lanjut. Salah satu masalah yang muncul adalah kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan model baru untuk meningkatkan kinerja UKM makanan dan minuman. Konsep mediasi komitmen dapat menjadi solusi yang tepat. Konsep ini didasarkan pada teori komitmen dari (Porter & Steers, 1991), yang mendefinisikan komitmen dalam dua pendekatan: sikap dan perilaku. Menurut Steers & Porter, komitmen adalah keadaan di mana seseorang memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, berusaha semaksimal mungkin sesuai dengan tujuan organisasi, dan memiliki keyakinan dalam menyusun serta menjalankan tugas-tugas dalam organisasi.

Penelitian Komitmen organisasi mencerminkan rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan. Hubungan individu dengan organisasi ditandai oleh keselarasan tujuan, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan rasa percaya terhadap organisasi (Gibson, 1991). Kompensasi memengaruhi

komitmen, temuan yang sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa individu bertindak untuk mencapai tujuan mereka, dalam hal ini memperoleh kompensasi atas pekerjaan mereka (Anvari et al., 2010; Robbins, 1998). Kebijakan kompensasi adalah elemen penting dari sistem penghargaan organisasi dan strategi perusahaan, yang bila diterapkan secara efektif, dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan dan memotivasi mereka untuk bekerja secara positif (Amrstrong, 2012).

Kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja demi kepentingan perusahaan dan mencegah tindakan berisiko yang dapat merugikan perusahaan dan berdampak negatif pada kinerja (Riana & Wirasedana, 2016). Mereka menekankan bahwa kompensasi mampu menciptakan kepuasan karyawan yang berdampak positif pada kinerja mereka. Kebijakan kompensasi yang konsisten dengan strategi organisasi secara keseluruhan dapat membantu karyawan fokus pada pekerjaan mereka. Penelitian ini juga sejalan dengan Penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Karena dengan gaji yang dirancang sedemikian rupa sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja demi kepentingan perusahaan dan mencegah aktivitas pengambilan risiko yang dapat menempatkan perusahaan dalam masalah yang berdampak buruk pada kinerja perusahaan (Zandi et al., 2019). Namun penelitian yang lain mempunyai pendapat berbeda hubungan kompensasi dan kinerja yang menyatakan bahwa kompensasi hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada jangka waktu yang pendek sedangkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada jangka waktu yang Panjang (Kim & Jang, 2020).

Konsep organisasi pembelajaran didasarkan pada organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru, untuk berbagi informasi, untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan organisasi, yang akan digunakan dalam memecahkan masalah di perusahaan (Senge, 2006). Sehingga pembelajaran organisasi merupakan komponen penting dalam memperkuat komitmen karyawan. Penelitian lain mengusulkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan menciptakan ruang bersama untuk menjalin hubungan dengan orang lain di luar batas ruang dan waktu, serta menumbuhkan budaya kolaboratif antar rekan kerja di dalam organisasi (Alavi et al., 2005).

Adanya hubungan antara pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi, karena pembelajaran organisasi mendorong pengembangan karyawan melalui peningkatan kompetensi, yang menimbulkan keterikatan emosional dengan perusahaan (Naim & Lenka, 2020).

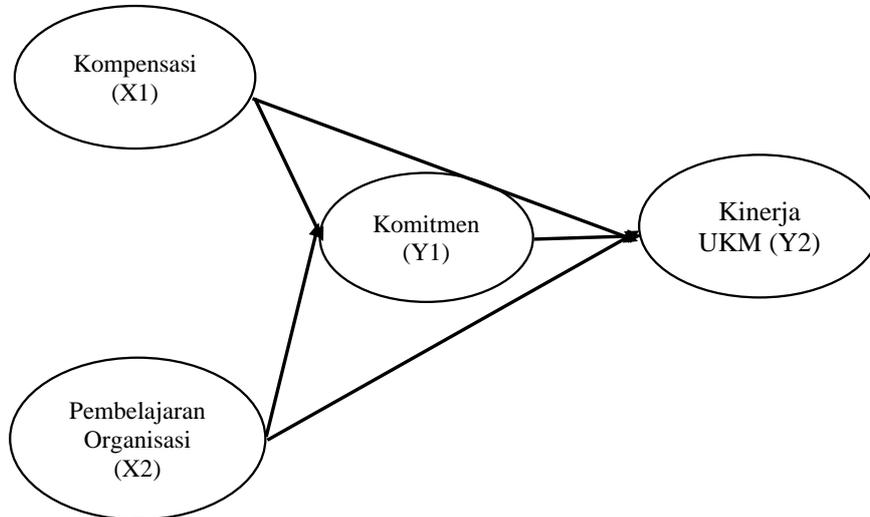
Pembelajaran organisasi yang dilaksanakan dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kapasitas belajar dan berdampak positif pada kinerja perusahaan (Patky, 2020). Dalam penelitiannya, Patky menekankan peran pembelajaran organisasi dalam 'penetapan target', di mana saat perusahaan matang, pembelajaran organisasi meningkat dan kinerja perusahaan juga meningkat. Pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pembelajaran organisasi sangat erat kaitannya dengan keberhasilan perusahaan, jika pembelajaran organisasi meningkat dengan tingkat di mana organisasi memperoleh pengetahuan dan pengalaman maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Adefisayo et al., 2020).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel kompensasi yang diukur dengan tiga indikator, yaitu gaji, penghasilan tetap, dan tunjangan (Mathis & Jackson, 2007). Variabel pembelajaran organisasi diukur dengan lima indikator, yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking (Senge, 2006). Variabel komitmen diukur dengan tiga indikator, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normative (Allen & Meyer, 1990). Variabel kinerja UKM diukur dengan empat indikator, yaitu efektivitas, efisiensi, peningkatan penjualan, dan pencapaian tujuan perusahaan (Bartoli & Blatrix, 2015). Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja dengan mempertimbangkan data Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Provinsi Jawa Timur dipilih karena merupakan salah satu penyumbang

Akbar Hariputra, dkk – Model Mediasi Komitmen dalam Hubungan Kompensasi dan Pembelajaran... 83  
 PDB terbesar. Berdasarkan data dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur tahun 2019-2020, UKM di Surabaya memberikan kontribusi terbesar dalam perekonomian Jawa Timur. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan di Surabaya pada bulan Juni 2021 hingga November 2021.

Berdasarkan literatur sebelumnya kerangka konseptual dan hipotesis dapat diformulasikan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Hipotesis penelitian ini adalah:

- H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen
- H2 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap komitmen
- H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja UKM
- H4 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja UKM
- H5 : Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja UKM
- H6 : Komitmen memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja UKM
- H7 : Komitmen memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja UKM

Populasi penelitian ini adalah UKM makanan dan minuman dengan kriteria memiliki omzet tahunan minimal Rp 300 juta hingga lebih dari Rp 2,5 miliar dan memiliki jumlah karyawan antara 5 hingga lebih dari 20 orang. UKM yang memenuhi kriteria tersebut berjumlah 267 UKM. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria UKM makanan dan minuman yang memiliki minimal 10 karyawan di tingkat manajerial dan omzet tahunan minimal Rp 300 juta hingga lebih dari Rp 2,5 miliar. Jumlah UKM yang memenuhi kriteria tersebut berjumlah 160 UKM.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5. Pilihan pada kuesioner skala Likert adalah sangat tidak setuju (notasi 1), tidak setuju (notasi 2), netral (notasi 3), setuju (notasi 4), dan sangat setuju (notasi 5). Skala ini digunakan untuk mengukur variabel dengan masing-masing indikatornya. Semakin tinggi skor indikator yang diperoleh, semakin tinggi persepsi responden terhadap variabel tersebut.

Metode analisis yang digunakan untuk uji hipotesis adalah analisis multivariat, khususnya *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS 23. Sebelum melakukan analisis mediasi statistik, data perlu diuji validitas, reliabilitas, normalitas, dan *goodness of fit*. Semua data harus memenuhi syarat untuk melanjutkan analisis mediasi statistik.

Untuk menguji pengaruh mediasi berbagi pengetahuan dan komitmen dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja UKM makanan dan minuman, digunakan metode perhitungan Sobel test. Rumus perhitungan uji Sobel adalah:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \dots\dots\dots(1)$$

$$t = \frac{ab}{Sab} \dots\dots\dots(2)$$

Dengan keterangan:

- Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung  
 a : Koefisien jalur variabel independen dengan variabel intervening  
 b : Koefisien Jalur variabel intervening dengan variabel dependen  
 sa : Standar eror koefisien a  
 sb : Standar eror koefisien b

Jika hasil nilai  $t$  hitung lebih besar daripada nilai  $t$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Dalam konteks ini,  $t$  hitung yang lebih besar menunjukkan bahwa variabel mediator memainkan peran penting dalam memperkuat atau menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Untuk menilai apakah analisis mediasi lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh langsung, perlu dilihat nilai koefisien jalur mediasi dibandingkan dengan nilai koefisien jalur langsung. Jika nilai koefisien mediasi lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa mediasi memberikan kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa konsep mediasi lebih efektif dalam mempengaruhi variabel dependen dibandingkan dengan pengaruh langsung tanpa melalui mediator.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas pemilik perusahaan makanan dan minuman adalah laki-laki, dengan persentase sebesar 62.5%. Dari segi tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan setingkat SMA atau lebih rendah, dengan persentase mencapai 50%.

Usia perusahaan yang paling banyak ditemukan berada dalam rentang 5-10 tahun, yaitu sebesar 56.2%. Untuk jumlah karyawan, mayoritas perusahaan memiliki 5-10 karyawan, dengan persentase sebesar 43.8%. Sedangkan untuk omzet, mayoritas perusahaan memiliki omzet antara Rp 300.000.000 hingga Rp 1.100.000.000, yang mencakup 53.1% dari total responden.

Sebelum melakukan uji statistik mediasi, data harus diuji validitasnya, reliabilitasnya, normalitasnya, serta dilakukan uji goodness of fit. Uji-uji ini memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi syarat-syarat statistik yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan akurat.

**Tabel 1. Profil Responden**

Responden Demografi		Frequency	Percentage
Gender	Laki-laki	100	62.50%
	Wanita	60	37.50%
Tingkat Pendidikan	SMA dan Lebih rendah	80	50%
	Sarjana	65	40.60%
	Magister	15	9.40%
Usia Perusahaan	5-10 tahun	90	56.20%
	11-15 tahun	30	18.80%
	16-20 tahun	20	12.50%
Jumlah Karyawan	> 20 tahun	20	12.50%
	5-10 Karyawan	70	43.80%
	11-15 Karyawan	40	25%
Omzet	16-20 Karyawan	30	18.80%
	> 20 Karyawan	20	12.50%
	IDR 300,000,000 - IDR 1,100,000,000	85	53.10%
	> IDR 1,100,000,000 - IDR 1,900,000,000	40	25%
	> IDR 1,900,000,000 - IDR 2,700,000,000	20	12.50%
	> IDR 2,700,000,000	15	9.40%

Dalam analisis SEM (*Structural Equation Modeling*), validitas data dapat diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. CFA membantu memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mencerminkan konstruk yang diukur. Untuk menguji keajegan pengukuran, reliabilitas data dapat diuji melalui perhitungan nilai *Construct*

Akbar Hariputra, dkk – Model Mediasi Komitmen dalam Hubungan Kompensasi dan Pembelajaran... 85  
*Reliability (CR)* dan *Variance Extracted (VE)*. Nilai CR mengukur konsistensi internal dari konstruk, sedangkan VE mengukur proporsi varians yang diekstraksi oleh konstruk relatif terhadap varians yang diukur.

Hasil perhitungan CFA, CR, dan VE dirangkum dalam Tabel 2. Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan valid, sehingga hasil analisis dapat dipercaya dan memiliki tingkat akurasi yang tinggi.

**Tabel 2. Uji Validitas dan Uji Reabilitas**

Variabel	Indikator	Loading faktor (CFA)	CR	VE
Kompensasi (X1)	Gaji Pokok (X11)	.923	0,936	0,815
	Penghasilan Tidak Tetap (X12)	.874		
	Tunjangan (X13)	.895		
Pembelajaran Organisasi (X2)	Personal Mastery (X21)	.914	0,973	0,810
	Mental Mode (X22)	.879		
	Shared Vision (X23)	.889		
	Team Learning (X24)	.911		
	System Thinking (X25)	.915		
Komitmen (Y1)	Komitmen Afektif (Y11)	.925	0,971	0,918
	Komitmen Kontinuitas (Y12)	.969		
	Komitmen Normatif (Y13)	.974		
Kinerja UKM (Y2)	Efektifitas (Y21)	.980	0,991	0,962
	Efisiensi (Y22)	.984		
	Peningkatan Penjualan (Y23)	.975		
	Pencapaian Tujuan Perusahaan (Y24)	.975		

Hasil uji validitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel berada di atas 0,5. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut valid untuk mengukur variabel yang dimaksud. Selain itu, hasil uji reliabilitas yang juga ditampilkan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability (CR)* untuk semua variabel lebih besar dari 0,700 dan nilai *Variance Extracted (VE)* lebih besar dari 0,500. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas atau keajegan.

Selanjutnya, dilakukan uji normalitas. Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Critical Ratio (CR)* untuk *skewness* dan kurtosis pada "*Assessment of Normality*" dengan nilai kritis  $\pm 2,58$ . Hasil uji normalitas ini dirangkum pada Tabel 3.

**Tabel 3. Uji Normalitas**

Variabel	Indikator	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
Kompensasi (X1)	Gaji Pokok (X11)	-.215	-1.118	-.573	-1.481
	Penghasilan Tidak Tetap (X12)	-.302	-1.520	-.464	-1.197
	Tunjangan (X13)	-.080	-.413	-.586	-1.532
Pembelajaran Organisasi (X2)	Personal Mastery (X21)	-.207	-1.059	-.539	-1.393
	Mental Mode (X22)	-.138	-.712	-.483	-1.236
	Shared Vision (X23)	-.188	-.973	-.200	-.517
	Team Learning (X24)	-.055	-.283	-.110	-.285
	System Thinking (X25)	.053	.274	-.111	-.283
Komitmen (Y1)	Komitmen Afektif (Y11)	-.215	-1.110	-.724	-1.870
	Komitmen Kontinuitas (Y12)	-.293	-1.525	-.480	-1.238
	Komitmen Normatif (Y13)	-.235	-1.225	-.548	-1.416
Kinerja UKM (Y2)	Efektifitas (Y21)	-.318	-1.640	-1.119	-2.28
	Efisiensi (Y22)	-.350	-1.806	-1.210	-2.125
	Peningkatan Penjualan (Y23)	-.339	-1.751	-1.086	-2.305
	Pencapaian Tujuan Perusahaan (Y24)	-.382	-1.975	-.984	-2.440

Hasil uji normalitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa setiap indikator variabel memiliki nilai *critical ratio (CR)* untuk *skewness* dan kurtosis yang kurang dari  $\pm 2,58$ . Hal ini menunjukkan

bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, tahap berikutnya yaitu uji *goodness of fit* dapat dilaksanakan.

Uji *goodness of fit* dilakukan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model dengan data yang digunakan. Berbagai jenis *fit index* digunakan dalam proses ini untuk menentukan apakah model tersebut sesuai atau tidak. Hasil uji *goodness of fit* disajikan dalam Tabel 4.

**Tabel 4. Uji Goodness of Fit**

Kriteria Goodness of Fit	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Degree of Freedom (DF)	Positif (+)	228	-
X <sup>2</sup> (Chi - Square)	264,22	250,33	Fit
Signifikansi Probability	≥ 0,05	0,070	Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,152	Fit
CFI	≥ 0,90	0,986	Fit
TLI	≥ 0,90	0,985	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,030	Fit

Hasil uji *goodness of fit* pada Tabel 4 menunjukkan bahwa model ini sesuai karena telah melampaui nilai ambang batas yang ditetapkan. Oleh karena itu, tahap selanjutnya adalah uji hipotesis untuk menguji pengaruh langsung antar variabel. Uji ini dilanjutkan dengan uji Sobel untuk menganalisis pengaruh mediasi statistik variabel. Selanjutnya hasil analisis SEM mengenai pengaruh langsung antar variabel dirangkum dalam Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Analisa SEM**

Pengaruh	Koefisien	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kompensasi (X1) → Komitmen (Y1)	0.007	.021	0.335	0.738	Tidak Signifikan
Pembelajaran Organisasi (X2) → Komitmen (Y1)	0.242	.023	10.513	***	Signifikan
Kompensasi (X1) → Kinerja UKM (Y2)	0.510	.179	2.858	0.004	Signifikan
Pembelajaran Organisasi (X2) → Kinerja UKM (Y2)	0.218	.427	3.672	***	Signifikan
Komitmen (Y1) → Kinerja UKM (Y2)	4.203	1.712	2.454	0.014	Signifikan

Hasil uji SEM mengenai pengaruh langsung, seperti yang tercantum dalam Tabel 5, mengungkapkan beberapa temuan yang signifikan. Pertama, terdapat bukti yang kuat bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan. Kedua, pembelajaran organisasi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan, menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran yang terstruktur di dalam organisasi mampu meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.

Selanjutnya, dalam konteks kinerja UKM, hasil uji SEM menunjukkan bahwa kompensasi secara positif mempengaruhi kinerja UKM, menyoroti pentingnya sistem penggajian yang adil dan kompetitif dalam meningkatkan produktivitas dan hasil bisnis UKM. Selain itu, pembelajaran organisasi juga berperan penting dengan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kapabilitas organisasional dapat berdampak positif pada hasil bisnis UKM.

Selanjutnya, temuan penting lainnya adalah bahwa tingkat komitmen karyawan juga mempengaruhi secara positif kinerja UKM. Ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan dapat menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja yang optimal untuk UKM.

Hasil analisis mediasi menggunakan uji Sobel untuk menganalisis pengaruh mediasi statistik variabel akan terdokumentasi dalam Tabel 6, memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berhubungan dalam konteks studi ini.

**Tabel 6. Analisa Mediasi menggunakan Sobel Test**

Hubungan	t hitung	t tabel	Koefisien mediasi	Signifikan
Kompensasi → komitmen → kinerja UKM	0,306	1,960	0,029	Tidak Signifikan
Pembelajaran Organusasi → Komitmen → kinerja UKM	2,381	1,960	1,017	Signifikan

Pertama, tidak ditemukan bukti bahwa komitmen memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja UKM. Hal ini menunjukkan bahwa dampak kompensasi terhadap kinerja UKM tidak bergantung pada tingkat komitmen karyawan. Kedua, temuan menunjukkan bahwa komitmen memainkan peran sebagai mediator signifikan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja UKM. Ini menegaskan bahwa pembelajaran organisasi secara tidak langsung berkontribusi terhadap kinerja UKM melalui peningkatan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh langsung dari kompensasi, pembelajaran organisasi, dan komitmen terhadap kinerja UKM, serta untuk menganalisis peran mediasi komitmen dalam hubungan antara kompensasi dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja UKM.

Pertama, hasil analisis SEM menunjukkan bahwa kompensasi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM (Y2). Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja keseluruhan UKM. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya sistem penggajian yang memadai dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Raithatha & Komera, 2016; Tsang et al., 2021).

Namun, meskipun kompensasi memiliki dampak positif terhadap kinerja UKM, hubungannya dengan komitmen (Y1) tidak terbukti signifikan dalam analisis ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh kompleksitas faktor-faktor lain yang memengaruhi komitmen karyawan, seperti faktor budaya atau kebijakan manajemen sumber daya manusia yang kurang memadai. Studi ini juga konsisten dengan temuan yang menunjukkan bahwa pengaruh positif kompensasi cenderung bersifat temporal dan dapat menurun dalam jangka panjang jika tidak dikelola dengan baik (Kim & Jang, 2020).

Kedua, analisis SEM menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM (Y2). Pembelajaran yang terstruktur dan terfokus di dalam organisasi membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang secara langsung berkontribusi terhadap efisiensi dan inovasi dalam operasional UKM. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif (Muchele & Kombo, 2019).

Selain itu, pembelajaran organisasi juga ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan (Y1). Studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap visi dan misi perusahaan. Keterikatan ini menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Lau et al., 2017).

Analisis mediasi menggunakan uji Sobel menunjukkan bahwa komitmen memediasi secara signifikan hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja UKM. Hal ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja UKM tetapi juga melalui peningkatan komitmen karyawan. Temuan ini memberikan bukti tambahan tentang pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan melalui pembelajaran organisasi untuk memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja UKM.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, kesimpulannya adalah bahwa komitmen berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja UKM. Pembelajaran organisasi yang aktif menciptakan lingkungan di mana karyawan saling belajar dan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini karena pembelajaran tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan dengan tujuan dan nilai perusahaan. Dengan demikian, pembelajaran organisasi menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja UKM melalui peningkatan komitmen yang solid dari karyawan.

Di sisi lain, temuan menunjukkan bahwa komitmen tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja UKM. Hal ini mungkin disebabkan oleh kebijakan kompensasi yang kurang memadai, yang tidak mampu membangun tingkat komitmen yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan. Pengupahan yang rendah dapat mengurangi motivasi dan keterikatan karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya tidak berdampak signifikan pada kinerja UKM. Oleh karena itu, saran untuk UKM adalah untuk mempertimbangkan ulang kebijakan kompensasi mereka untuk memastikan bahwa upah yang diberikan mencerminkan nilai dan kontribusi karyawan secara adil, sehingga dapat meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan dan kinerja UKM, sementara menyoroti bahwa kompensasi yang memadai juga merupakan faktor krusial dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing tinggi.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, UKM dapat mempertimbangkan beberapa langkah strategis untuk meningkatkan kinerja mereka. Pertama, UKM sebaiknya mengintensifkan pembelajaran organisasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan antar karyawan. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan keterampilan individu tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Selanjutnya, UKM perlu meninjau ulang kebijakan kompensasi mereka untuk memastikan bahwa upah yang diberikan mencerminkan nilai dan kontribusi karyawan secara adil. Dengan demikian, UKM dapat meningkatkan motivasi karyawan dan membangun keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan kinerja dan daya saing mereka di pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adefisayo, A. E., Dauda, Y., & Tinuke, F. M. (2020). The relationships between organizational learning and organizational performance in Yaba College of Technology Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(8), 83–87.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amrstrong, M. (2012). : *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Andersén, J. (2021). Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2091–2123.
- Anvari, R., Amin, S. M., Ismail, W. K. W., & Ahmad, U. N. U. (2010). Strategic training practices, effective organizational commitment, and turnover intention: The mediating role of psychological contract. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3391.

- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques-4e édition: Défis et logiques d'action*. Dunod.
- Gachanja, I. M., Nga'nga, S. I., & Kiganane, L. M. (2020). Influence of organization learning on innovation output in manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Innovation Studies*, 4(1), 16–26.
- Gibson, J. L. (1991). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (No Title).
- Kim, H. S., & Jang, S. S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102513.
- Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y.-C., & Lien, B. Y.-H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159–179.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2007). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Muchele, N., & Kombo, H. (2019). Effect of growth strategies on the performance of food manufacturing firms in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 11(15), 43–50.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2020). Organizational learning and Gen Y employees' affective commitment: The mediating role of competency development and moderating role of strategic leadership. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 815–831.
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229–242.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1991). *Motivational work behavior*. New York. Mc Graw Hill.
- Raithatha, M., & Komera, S. (2016). Executive compensation and firm performance: Evidence from Indian firms. *IIMB Management Review*, 28(3), 160–169.
- Ratna, R., Khanna, K., Jogishwar, N., Khattar, R., & Agarwal, R. (2014). Impact of learning organization on organizational performance in consulting industry. *International Journal on Global Business Management and Research*, 2(2), 1–11.
- Riana, I. G., & Wirasedana, I. W. P. (2016). The effect of compensation on organisational commitment and employee performance with the labour union as the moderating variable. *Social and Economic Science*, 3(2).
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Prentice Hall.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Tsang, A., Wang, K. T., Liu, S., & Yu, L. (2021). Integrating corporate social responsibility criteria into executive compensation and firm innovation: International evidence. *Journal of Corporate Finance*, 70, 102070.
- Wang, C., Zhang, S., Ullah, S., Ullah, R., & Ullah, F. (2021). Executive compensation and corporate performance of energy companies around the world. *Energy Strategy Reviews*, 38, 100749.
- Zandi, G., Mohamad, S., Keong, O. C., & Ehsanullah, S. (2019). CEO compensation and firm performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(7), 316–327.