

## Pengetahuan Manajemen, Kompensasi, Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening

I Kadek Rahyudi Sukarta <sup>(1)</sup>  
Ni Putu Nina Eka Lestari <sup>(2)</sup>

Universitas Pendidikan Nasional <sup>(1)</sup>  
Universitas Pendidikan Nasional <sup>(2)</sup>

dekdykd@gmail.com <sup>(1)</sup>  
ninajegeg@gmail.com <sup>(2)</sup>

### ABSTRACT

*Human resources (HR) is an important role for an organization that fails to achieve its goals. Therefore HR needs to get knowledge management, compensation, work motivation and have a good working spirit. Humans as the key to the success of a company desperately need knowledge of good management in order to manage the company. Employees need knowledge about management to provide knowledge to organizations within a company. There are 2 (two) types of knowledge, namely tacit knowledge and explicit knowledge. Then compensation is very influencing employee performance because with compensation, employees will also get a service reward that is appropriate and motivates employees. Work motivation can be interpreted as a condition in one's personal self so that the person is motivated to carry out an activity or activity and has a work spirit to improve optimal performance within the company. This study uses CB-SEM (Covariance Based-Structural Equation Modeling) analysis techniques. Besides that, the sobel test testing method was also used in this study. The data used in this study are primary data through the distribution of questionnaires and secondary data from previous studies, literature, print media (newspapers and magazines) and electronic media (internet). The results showed that management knowledge, compensation, work motivation, and work morale had a positive and significant influence on employee performance at Danoya Villa Batu Belig, Krobokan. (1) The value of  $t$  count = 2.2933 > of the value of  $t$  table = 1.96. Thus it can be said that the Work Spirit variable is the mediating variable of the influence of Management Knowledge on Employee Performance. (2) Value of  $t$  count = 1.5606 < from the value of  $t$  table = 1.96. Thus it can be said that the Work Spirit variable is not the mediating variable of the influence of Compensation on Employee Performance. (3) Value of  $t$  arithmetic = 1.6767 < from  $t$  table = 1.96. Thus it can be said that the Work Spirit variable is not a mediating variable the effect of Work Motivation on Employee Performance. Based on the results of the study it can be suggested as follows: Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung in fostering employee morale and performance in order to better understand what the employees want and need. For this reason, the Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung is intended to further enhance the development of human resources in the company. With the growth of morale and employee performance, it will have an impact on improving services, so that the number of guests staying overnight will increase*

**Keywords:** *Knowledge Management; Compensation; Work Motivation; Work Spirit; Employee Performance*

### ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan peranan penting bagi suatu organisasi yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu SDM perlu mendapatkan manajemen pengetahuan, kompensasi, motivasi kerja serta memiliki semangat kerja yang baik. Manusia sebagai kunci keberhasilan suatu perusahaan sangat membutuhkan pengetahuan akan manajemen yang baik agar dapat mengelola perusahaannya. Karyawan memerlukan pengetahuan tentang manajemen untuk memberikan pengetahuan bagi organisasi di dalam suatu perusahaan. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Kemudian kompensasi merupakan sangat mempengaruhi *performance* karyawan karena dengan adanya kompensasi, karyawan juga akan mendapatkan balasan jasa yang setimpal dan memotivasi karyawan. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang sehingga orang tersebut terdorong untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dan memiliki semangat kerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal di dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis CB-SEM (*Covariance Based-Structural Equation Modeling*). Selain itu metode pengujian sobel test juga di gunakan dalam penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder dari penelitian terdahulu, literature-literatur, media cetak (surat kabar dan majalah) dan media elektronik (internet). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengetahuan manajemen, kompensasi, motivasi kerja, dan semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Danoya Villa Batu Belig, Krobokan. (1) Besarnya nilai  $t$  hitung = 2,2933 > dari nilai  $t$  tabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja merupakan variabel mediasi pengaruh Pengetahuan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan. (2) Nilai  $t$  hitung = 1,5606 < dari nilai  $t$  tabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja bukan variabel mediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. (3) Nilai  $t$  hitung = 1,6767 < dari nilai  $t$  tabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja bukan variabel mediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat di kemukakan saran-saran sebagai berikut : Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung dalam menumbuhkan semangat kerja dan kinerja karyawan agar lebih memahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan karyawan. Untuk itu pihak Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung agar lebih meningkatkan pembinaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan tumbuhnya semangat kerja dan kinerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan pelayanan, sehingga jumlah tamu yang menginap akan meningkat.

**Kata kunci: Pengetahuan Manajemen; Kompensasi; Motivasi Kerja; Semangat Kerja; Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti saat ini, dunia bisnis di Indonesia berkembang dengan sangat pesat. Salah satu bisnis yang saat ini sangat berkembang adalah hotel dan villa. Villa sebagai salah satu industri jasa yang menyediakan jasa penginapan mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga timbul banyak persaingan dalam industri ini. Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya membutuhkan beberapa faktor yang mendukung untuk mencapai produktivitas yang optimal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai produktivitas yang optimal, karena tanpa adanya peran dari manusia yang berkualitas, segala aktifitas dalam instansi tidak dapat terlaksana dengan optimal. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, banyak pihak yang menyadari adanya tuntutan untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan SDM (sumber daya manusia) yang berkualitas. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal, untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal, khususnya dalam hal kinerja. Yang menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah manusia. Manusia sebagai kunci keberhasilan suatu perusahaan sangat membutuhkan pengetahuan akan manajemen yang baik agar dapat mengelola perusahaannya. Karyawan memerlukan pengetahuan tentang manajemen (pengetahuan manajemen) untuk memberikan pengetahuan bagi organisasi di dalam suatu perusahaan, penerapan *pengetahuan manajemen* akan memberikan pengaruh positif bagi suatu perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte, 2008).

Selain pengetahuan manajemen (pengetahuan manajemen) *compensation* (kompensasi) juga sangat mempengaruhi *performance* karyawan karena dengan adanya kompensasi karyawan juga akan mendapatkan balasan jasa yang setimpal dan memotivasi karyawan. Proses kompensasi itu sendiri adalah suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Kompensasi bukan sekedar gaji atau upah,

melainkan terdapat suatu sistem kesejahteraan pegawai dan insentif di dalamnya yang dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja yang dimiliki dalam diri seseorang. Kompensasi adalah suatu tanda balas jasa yang diberikan oleh atasan yang berada didalam suatu perusahaan agar pegawai yang ada diperusahaan tersebut merasa dihargai didalam melakukan suatu pekerjaan di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini bermaksud untuk menghasilkan bukti empiris mengenai **“Pengetahuan Manajemen, Kompensasi, Motivasi Kerja Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening.”** Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan di Villa Danoya Batubelig, Kerobokan, Badung.

### **Pengetahuan Manajemen**

Pengetahuan manajemen adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusionalisasi agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan Jann dan lantu (2006). Pengetahuan manajemen adalah alat bantu manajemen untuk mendukung suksesnya strategi bisnis perusahaan, untuk memaksimalkan capaian kinerja perusahaan, dengan pendekatan sistematis dalam mengelola aset intelektual perusahaan dan/atau pengetahuan sehingga perusahaan memiliki competitive advantages (Bryan Bergeron, 2003; Dewi dan Darma, 2019).

### **Kompensasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2004) sistem kompensasi dalam organisasi harus sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi, dan juga harus diseimbangkan biaya kompensasinya pada satu tingkat yang menjamin daya saing organisasi dan memberikan penghargaan yang memadai untuk para karyawan atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kinerja para karyawan. Jadi, bisa disimpulkan bahwa sistem kompensasi memiliki manfaat yang sangat penting, baik untuk perusahaan, maupun untuk karyawan itu sendiri. Menurut Husein umar (2005) kompensasi didefinisikan sebagai suatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa terhadap mereka, yang didahului oleh proses kompensasi. Proses kompensasi itu sendiri adalah suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

## **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah suatu tujuan tertentu (Stanford dalam Mangkunegara, 2001; Widiatmika dan Darma, 2018). Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”, (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada

## **Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal

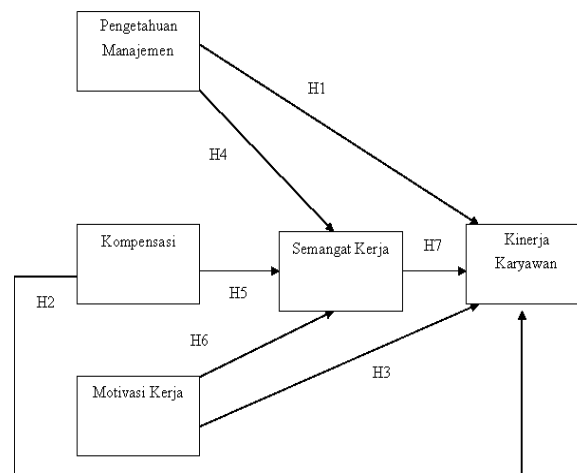
## **Kinerja**

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler 2000; Dewi dan Darma, 2017). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002; Wiandari dan Darma, 2017) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

## **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan latar belakang dan kajian empiris, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini dengan variabel-variabel yang ada, adapun pengaruh-pengaruh yang akan diasumsikan dengan hipotesis yaitu pengetahuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja, pengetahuan manajemen terhadap semangat kerja, kompensasi terhadap semangat kerja, motivasi kerja terhadap semangat kerja dan yang terakhir semangat kerja terhadap

kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya terlihat seperti gambar yang disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub>** : Semakin baik Pengetahuan Manajemen semakin tinggi Kinerja Karyawan.
- H<sub>2</sub>** : Semakin tinggi Kompensasi semakin tinggi Kinerja Karyawan.
- H<sub>3</sub>** : Semakin besar Motivasi yang diberikan semakin besar Kinerja Karyawan.
- H<sub>4</sub>** : Semakin Baik Pengetahuan Manajemen semakin baik Semangat kerja.
- H<sub>5</sub>** : Semakin tinggi Kompensasi semakin tinggi Semangat kerja.
- H<sub>6</sub>** : Semakin tinggi Motivasi Kerja semakin tinggi Semangat kerja.
- H<sub>7</sub>** : Semakin tinggi Semangat Kerja semakin tinggi Kinerja Karyawan.

### METODE PENELITIAN

Lokasi yang dipilih untuk penelitian ini yaitu Villa Danoya yang memiliki bentuk badan hukum bernama PT. Danoya Wisnu yang berlokasi di jalan Batubelig Kerobokan Badung. Adapun alasan penulis melakukan penelitian di Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung karena peneliti ingin mengetahui kualitas sumber daya manusia di Villa Danoya. Disamping itu adanya keinginan peneliti untuk mengetahui pengetahuan manajemen, kompensasi, motivasi kerja meningkatkan kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel Inervening di Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung.

Dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada di Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung yang berjumlah 120 karyawan yang kemudian dibagi menjadi 10 divisi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi. (Sugiyono 2013:240) 2) Wawancara yaitu metode tanya jawab atau pertemuan dua pihak untuk bertukar informasi dan ide dalam suatu topik tertentu yang digunakan apabila penelitian ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono 2013:410) 3) Kuisisioner yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan maupun pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono 2013:199). Kuisisioner langsung diantarkan ke lokasi penelitian dan diberikan kepada responden.

Berdasarkan sifatnya, jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan dimana dalam penelitian ini berupa jumlah karyawan dan skor jawaban responden.
2. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk kata-kata bukan angka dimana dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuisisioner yang nantinya dapat diangkakan. Sedangkan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :
  - a. Data primer yang merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya dimana dalam penelitian ini data primer yang akan digunakan diperoleh dari kuisisioner. Sebelum diberikan kuisisioner penelitian, responden akan dijelaskan terkait maksud dan tujuan penelitian serta cara pengisian kuisisioner.
  - b. Data sekunder yang merupakan data yang diolah oleh pihak lain dalam bentuk sudah jadi sehingga dapat langsung dimanfaatkan dimana data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data terkait lokasi penelitian seperti jumlah pegawai, jumlah Divisi, dan sebagainya.

Analisis data merupakan tahap lanjutan setelah memperoleh data. Analisis ini dilakukan untuk mencari kebenaran dari data yang diperoleh sehingga nantinya dapat ditarik sebuah kesimpulan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah CB-SEM (Covariance Based-Structural Equation Modeling) dengan program AMOS (Analysis of Moment Structure). Menurut (Ferdinand 2014:45), SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu untuk

mengkonfirmasi indikator - indikator dari sebuah variabel laten serta structural yang menggambarkan hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis pada Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa :

1. Pengaruh variabel pengetahuan manajemen (X1) terhadap Semangat kerja memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,429, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,790 pada probability 0,005 nilai cr  $2,790 > 2,000$  dan probability  $0,005 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel Pengetahuan manajemen (X1) terhadap semangat kerja (Y) adalah signifikan.
2. Pengaruh variabel kompensasi (X2) terhadap Semangat kerja (Y) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,454, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,159 pada probability 0,031. Nilai cr  $2,159 > 2,000$  dan probability  $0,031 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap Semangat Kerja (Y) adalah signifikan.
3. Pengaruh variabel motivasi kerja (X3) terhadap semangat kerja (Y) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,363, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,433 pada probability \*\*\*. Nilai cr  $3,433 > 2,000$  dan probability \*\*\*  $< 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja (X3) terhadap Semangat Kerja (Y) adalah signifikan.
4. Pengaruh variabel pengetahuan manajemen terhadap (X1) kinerja karyawan (Z) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,416, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,002 pada probability \*\*\*. Nilai cr  $3,002 > 2,000$  dan probability \*\*\*  $< 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel pengetahuan manajemen (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah signifikan.
5. Pengaruh variabel kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,198, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,023 pada probability 0,041. Nilai cr  $2,023 > 2,000$  dan probability  $0,041 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah signifikan.
6. Pengaruh variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,440, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,367 pada probability 0,018. Nilai cr  $2,367 > 2,000$  dan probability  $0,018$



< 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah signifikan.

7. Pengaruh variabel semangat kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar 0,595, dengan cr (critical ratio = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 4,026 pada probability \*\*\*. Nilai cr 4,026 > 2,000 dan probability \*\*\* < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel semangat kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah signifikan.

**Tabel 1. Regression Weights**

			<i>Unstandarized</i>	<i>Standarized</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket</i>
			<i>Estimate</i>	<i>Estimate</i>				
Y	<---	X1	.456	.429	.163	2.790	.005	Sig
Y	<---	X3	.387	.363	.200	3.433	***	Sig
Y	<---	X2	.585	.454	.271	2.159	.031	Sig
Z	<---	X1	.699	.416	.099	3.002	***	Sig
Z	<---	X2	.205	.198	.168	2.023	.041	Sig
Z	<---	X3	.345	.440	.122	2.367	.018	Sig
Z	<---	Y	.479	.595	.119	4.026	***	Sig

Sumber : Analisis Output AMOS

Berdasarkan data pada tabel 2 di bawah maka dapat dijelaskan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel seperti berikut ini.

**Tabel 2.**Standardized Indirect Effects

		<i>standardized estimate</i>	S.E.
Y	<--- X1	.429	.163
Y	<--- X3	.363	.200
Y	<--- X2	.454	.271
Z	<--- X1	.416	.099
Z	<--- X2	.198	.168
Z	<--- X3	.440	.122
Z	<--- Y	.595	.119

1. Pengaruh tidak langsung variabel Pengetahuan Manajemen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui variabel Semangat Kerja (Y)

Untuk menguji apakah semangat kerja (Y) sebagai variabel mediasi atau tidak, pengaruh pengetahuan manajemen (X1) terhadap kinerja karyawan (Z), maka dapat dihitung dengan uji Sobel seperti berikut ini.

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$sab = \sqrt{0,595^2 0,163^2 + 0,429^2 0,119^2 + 0,119^2 0,163^2}$$

$$sab = \sqrt{0,0094 + 0,0026 + 0,0004}$$

$$sab = \sqrt{0,0124}$$

$$sab = 0,1113$$

Mencari nilai t hitung

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0,595 \times 0,429}{0,1113} = 2,2933$$

Berdasarkan perhitungan di atas besarnya nilai t hitung = 2,2933 > dari nilai ttabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Y) merupakan variabel mediasi pengaruh Pengetahuan Manajemen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan semangat kerja merupakan intervening pengaruh pengetahuan manajemen terhadap kinerja karyawan di Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung **adalah teruji kebenarannya.**

2. Pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui variabel Semangat Kerja (Y)

Untuk menguji apakah semangat kerja (Y) sebagai variabel mediasi atau tidak, pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z), maka dapat dihitung dengan uji Sobel seperti berikut ini.

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$sab = \sqrt{0,595^2 0,271^2 + 0,454^2 0,119^2 + 0,119^2 0,271^2}$$

$$sab = \sqrt{0,0260 + 0,0029 + 0,0010}$$

$$sab = \sqrt{0,0300}$$

$$sab = 0,1731$$

Mencari nilai t hitung

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0,595 \times 0,454}{0,1731} = 1,5606$$

Berdasarkan perhitungan di atas besarnya nilai t hitung = 1,5606 < dari nilai ttabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Y) bukan variabel mediasi pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan semangat kerja merupakan intervening pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung **tidak teruji kebenarannya.** Hal tersebut dikarenakan apa yang terjadi dilapangan tidak teruji kebenarannya bahwa Semangat Kerja mempengaruhi Kompensasi.

3. Pengaruh tidak langsung variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui variabel Semangat Kerja (Y)

Untuk menguji apakah semangat kerja (Y) sebagai variabel mediasi atau tidak, pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Z), maka dapat dihitung dengan uji Sobel seperti berikut ini.

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$sab = \sqrt{0,595^2 0,200^2 + 0,363^2 0,119^2 + 0,119^2 0,200^2}$$

$$sab = \sqrt{0,0142 + 0,0019 + 0,0006}$$

$$sab = \sqrt{0,0166}$$

$$sab = 0,1288$$

Mencari nilai t hitung

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0,595 \times 0,363}{0,1288} = 1,6767$$

Berdasarkan perhitungan di atas besarnya nilai t hitung = 1,6767 < dari nilai ttabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Y) bukan variabel mediasi pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan semangat kerja merupakan intervening pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung **tidak teruji kebenarannya**. Hasil tersebut tidak teruji kebenarannya dikarenakan hanya diberikan Motivasi Kerja yang baik saja sudah cukup meningkatkan Kinerja Karyawan.

Berikut ini di analisis Model Pengukuran dengan Determinasi pengaruh pengetahuan manajemen (X1), Kompensasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap semangat kerja (Y) dan pengaruh pengetahuan manajemen (X1), kompensasi (X2), motivasi kerja (X3) dan semangat kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Untuk itu, digunakan *Square Multiple Correlation*. *Square Multiple Correlation* seperti pada tabel berikut.

**Tabel3.** Squared Multiple Correlations

	Estimate
Y	.609
Z	.757

Square Multiple Correlation pengetahuan manajemen (X1), kompensasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap semangat kerja (Y) sebesar 0,609 dan pengetahuan manajemen (X1), kompensasi (X2), motivasi kerja (X3) dan semangat kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 0,757 sebagaimana terlihat pada Tabel 4.20 di atas. Nilai square multiple correlation identik dengan R<sup>2</sup>. Besarnya koefisien determinasi (D) adalah nilai square multiple correlation kali 100% = 0,609 x 100% = 60,9% dan 0,757 x 100% = 75,7%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan semangat kerja (Y) dipengaruhi oleh pengetahuan manajemen (X1), Kompensasi (X2), dan motivasi kerja (X3) sebesar 60,9% serta perubahan kinerja karyawan (Z) dipengaruhi oleh pengetahuan manajemen (X1), kompensasi (X2), motivasi kerja (X3) dan semangat kerja (Y) sebesar 75,7%.

Dari seluruh analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk variabel laten valid karena memiliki  $\lambda > 0,50$ , CR > 2,000 dan probability < 0,05. Regression weight antar variabel laten adalah positif yang signifikan, serta hasil Evaluasi goodness of fit telah memenuhi syarat yang ditentukan

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan, antara lain : Pengetahuan manajemen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin baik pengetahuan manajemen maka semakin tinggi kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin tinggi kompensasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Pengetahuan manajemen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Ini artinya bahwa semakin baik pengetahuan manajemen maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Ini artinya bahwa semakin tinggi kompensasi, maka semakin tinggi semangat

kerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Ini artinya bahwa semakin baik motivasi kerja, maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Semangat kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin tinggi semangat kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Besarnya nilai  $t$  hitung = 2,2933 > dari nilai  $t$  tabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Y) merupakan variabel mediasi pengaruh Pengetahuan Manajemen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z). nilai  $t$  hitung = 1,5606 < dari nilai  $t$  tabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Y) bukan variabel mediasi pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Nilai  $t$  hitung = 1,6767 < dari nilai  $t$  tabel = 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Y) bukan variabel mediasi pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Berkaitan dengan pengaruh pengetahuan manajemen, kompensasi dan motivasi kerja terhadap semangat kerja dan pengaruh pengetahuan manajemen, kompensasi, motivasi kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, maka secara teoritik dapat disarankan untuk penelitian yang menganalisis pengaruh pengetahuan manajemen, kompensasi, motivasi kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dapat dipergunakan model ini.

Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung dalam menumbuhkan semangat kerja dan kinerja karyawan agar lebih memahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan karyawan. Untuk itu pihak Villa Danoya Batubelig Kerobokan Badung agar lebih meningkatkan pembinaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan tumbuhnya semangat kerja dan kinerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan pelayanan, sehingga jumlah tamu yang menginap akan meningkat.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan, terutama dalam hal variabel penelitian. Dalam penelitian ini semangat kerja dan kinerja karyawan hanya menggunakan tiga variabel saja yaitu pengetahuan manajemen, kompensasi dan motivasi kerja, oleh karena itu untuk penelitian berikutnya agar menggunakan variabel lain selain ketiga variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Artawijaya, I.G.P.A., and Darma, G.S. (2015). Evaluation The Effectivity of Performance Management Online System to Improving The Employees Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 73-89.
- Augusty, F. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bali, I.N.A.P., and Darma, G.S. (2019). Menguji Kesiapan Pengelolaan Desa Berbasis Manajemen Modern Guna Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (2): 1-13.
- Darma, G.S. (2012). *100 Konsultasi Praktis Strategi Bisnis*. Denpasar: Undiknas Press.
- Darma, G.S. (2018). *Seuntai Pesan, Menjawab Zaman*. Indonesia: Pustaka Larasan Press.
- Darma, G.S. (2019). *Kacamata Media, Kesuksesan Bersyarat*. Indonesia: Pustaka Larasan Press.
- Darma, G.S., Apollo, A., Rusmanda, G., and Umar, Y. (2019). *Digital Education 4.0*. Indonesia: Cakra Media Utama Press.
- Dewi, M.V.K., and Darma, G.S. (2019). The Role of Marketing & Competitive Intelligence In Industrial Revolution 4.0, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (1): 1-12.
- Dewi, A.A.I.S., and Darma, G.S. (2017). Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 1-18.
- Dewi, N.M.A.T., and Darma, G.S. (2016). Efektivitas Leadership, Growth Performance dan Regulasi Otoritas Jasa Keuangan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **13** (1): 1-13.
- Fauzi, U. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Trakindo Utama Samarinda, *E-Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, **2** (3).
- Kosasih, N., dan Budiani, S. (2007). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, **3** (2): 80-88.
- Kandou. (2016). *Pengaruh Knowledge Management, Skill Dan Attitude Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Di Manado*. Available From Url : <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article>.
- Kandou, Y.L., Victor P. K. Lengkong., Greis Sendow. (2012). Pengaruh Knowledge Management, Skill Dan Attitude Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, **16** (01).

- Larasati. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi), *e-journal*, **5** (3).
- Larasati, S., Gilang, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi), *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, **V** (3).
- Lestari, N.E. (2016). Leadership, Career Development, Organizational Culture, Organizational Commitment and Employee Performance in The Public Works Department of Bali Province, Indonesia, *International Jurnal of Economics, Commerce and Management*, **IV** (17).
- Natalia. (2007). *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*. Tesis Program Manajemen Perhotelan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra. (Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel). Available From Url: [Https://jurnalperhotelan.Petra.Ac.Id](https://jurnalperhotelan.petra.ac.id).
- Nurchayani, N.M., Adnyani, I.G.A.D. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel, *E-Jurnal Manajemen Unud*, **5** (1).
- Premawati, I.G.A.S., and Darma, G.S. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan, Struktur Aktiva, dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal (Penelitian Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2015), *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis*, **2** (2): 272-286.
- Purnantara, I.M.H., and Darma, G.S. (2015). Competency, Organizational Health, Job Career, Job Performance And Employees Turnover, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 90-124.
- Riyanto, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, *Jurnal Kajian Bisnis*, **23** (2).
- Ramadi, R. (2016). *Penerapan Knowledge Management System Pada Perusahaan Otomotif : Studi Kasus PT. Astrido Jaya Mobilindo*.
- Rusmahadewi, I.A., and Darma, G.S. (2018). Team Engagement and Performance Management (A Study of Banking Industry), *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 38-50.
- Sukariana, I.W., and Darma, G.S. (2015). Peran Audit Dalam Pengendalian Internal Serta Pengungkapan Kerugian Material Untuk Good Corporate Governance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 181-194.



- Tulenan, S. (2015). The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance at The Office of State Assets and Auction Service Manado, *E-jurnal Riset Ekonomi*, **3** (3).
- Widiatmika, P.H., and Darma, G.S. (2018). Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 82-99.
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Widiari, I.A.R., and Darma, G.S. (2017). Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi Spencer Pada Pelayanan Denpasar Sewerage Development Project (DSDP), *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, **2** (2): 360-367.
- Widiastra, I.K., and Darma, G.S. (2015). Komitmen, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai Kontrak, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 214-241.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.