

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Perilaku

Perilaku individual mempersyaratkan pertimbangan mengenai variabel-variabel yang langsung mempengaruhi perilaku individual atau apa yang seorang pekerja lakukan pada tingkat individu, jika pegawai merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Ketika seseorang mempunyai ketertarikan yang tinggi dengan pekerjaan, seseorang akan menunjukkan perilaku terbaiknya dalam bekerja (Duran-Arenas et.al, 1998). Selanjutnya menurut Cowling dan James, tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan produktivitas pegawai menurun.

Menurut Teori Pengharapan, perilaku kerja merupakan fungsi dari tiga karakteristik: (1) persepsi pegawai bahwa upayanya mengarah pada suatu kinerja (2) persepsi pegawai bahwa kinerjanya dihargai (misalnya dengan gaji atau pujian) (3) nilai yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diberikan. Menurut *Vroom's expectancy theory*, perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan akan meningkat jika seseorang merasakan adanya hubungan yang positif antara usaha-usaha yang dilakukannya dengan kinerja (Simamora, 1999). Perilaku-perilaku tersebut selanjutnya meningkat jika ada hubungan positif antara kinerja yang baik dengan imbalan yang mereka terima, terutama imbalan yang bernilai bagi dirinya. Kepuasan kompensasi tidak hanya penting

sebagai dorongan utama dalam melaksanakan pekerjaan tetapi juga berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja seseorang sangat mempengaruhi tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Seorang karyawan harus mempunyai kemampuan dan ketrampilan agar dalam melakukan pekerjaan menghasilkan sebuah kinerja yang baik. Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di-Indonesiakan sebagai *performa*. Berikut ini ada beberapa definisi mengenai kinerja yang dikemukakan oleh para ahli:

- 1) Menurut (Wirawan, 2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- 2) Menurut (Mangkunegara, 2007) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 3) Menurut (Irawan, 2002), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi,

tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai.

- 4) Menurut (Payaman Simanjuntak ,2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai penilaian atas hasil kerja yang dikerjakan seseorang. Mangkunegara (2005) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya. Dimana

Menurut (Tika, 2008) faktor akibat dari kinerja yaitu :

- 1) Faktor pribadi yaitu keahlian pribadi, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen. Kemampuan kognitif dan fisik seseorang itu saja belum tentu menjelaskan kinerja seseorang. Faktor lain, seperti motivasi dan keterampilan antarindividu, adalah sangat penting, seperti yang dikatakan seseorang konsultan baru-baru ini, kebanyakan orang dipekerjakan berdasarkan pada kualitas tertentu, tetapi paling banyak diberhentikan karena tidak berprestasi. Kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen. Dari ketiga faktor tersebut hanya faktor kepercayaan diri yang memiliki sedikit kendala karena dari pengamatan yang saya lihat sering terjadi keraguan dalam dan mengambil keputusan dalam bekerja walaupun keputusan yang akan diajukan itu sangat bermanfaat untuk menunjang kinerja pribadi maupun untuk instansi.
- 2) Faktor kepemimpinan yaitu kualitas dorongan, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manajer atau pimpinan tim. kualitas dorongan, arahan, dan dukungan pimpinan sudah diterapkan dengan baik dan teratur oleh pimpinan instansi, tetapi itu semua tergantung pada diri masing-masing pegawai dalam menerima arahan dan dorongan dari pimpinan, itu semua dapat dilihat dari hasil observasi yang saya lakukan masih ada pegawai yang datang terlambat, dalam jam kerja

masih ada pegawai yang keluar instansi, dan belum adanya karya-karya yang diciptakan pegawai untuk penunjang tingginya kualitas kerja.

- 3) Faktor tim yaitu kualitas dukungan yang diberikan oleh kolega atau rekan kerja. Dukungan yang diberikan sama-sama rekan satu kerja atau satu tim bisa dikatakan baik, karena menurut narasumber mengatakan bahwa apabila satu rekan kerja bermasalah atau melakukan kesalahan maka rekan kerja yang lain akan meluruskan kesalahan agar lebih baik dan tidak membuat kesalahan lagi. Faktor sistem kerja dan fasilitas (instrumen tenaga kerja) yang diberikan oleh organisasi.

c. Beberapa indikator kinerja karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006):

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi

dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Ada 6 (enam) kriteria penting kinerja yaitu : (Bernadine, 1998)

a) Kualitas (*Quality*)

Adalah hal yang menunjukkan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati sempurna dan memenuhi tujuan kegiatan.

b) Kuantitas (*Quantity*)

Sejumlah hasil atau keluaran yang dinyatakan dalam nilai satuan, jumlah unit atau jumlah kegiatan.

c) Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Adalah berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan atau suatu keluaran dapat

dihasilkan pada awal waktu yang diinginkan, serta memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain.

d) Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)

Adalah hal yang menunjukkan penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, dana, teknologi dan material secara maksimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

e) Kebutuhan akan Supervisi (*Need for Supervision*)

Suatu aktifitas pengawasan terhadap karyawan bagaimana mereka dapat menjalankan fungsi pekerjaan.

f) Pengaruh hubungan personal (*Interpersonal Impact*)

Mengembangkan rasa penghargaan diri, berbuat baik dan bekerja sama dengan sesama pekerja maupun dengan atasan.

d. Dampak Kinerja

1. Seseorang yang mempunyai kinerja baik ia akan lebih memaksimalkan pekerjaan yang dibebankan dari perusahaannya dan akan lebih mempunyai komitmen terhadap perusahaannya.
2. Jika kinerja seseorang meningkat maka menandakan ia puas terhadap atas kompensasi yang diberikan kepadanya dari perusahaan.

2. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Gaji sebagai salah satu bentuk kepuasan kompensasi memiliki beberapa pengertian seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2005) adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan (Mangkunegara, 2002). Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan,

yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman dikalangan karyawan.

Adapun definisi mengenai kompensasi menurut para ahli antara lain :

- 1) Kompensasi menurut Davis dan Werther *dalam* Mangkuprawira (2004) merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.
- 2) Pengertian kompensasi menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2005) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 3) Menurut Tulus *dalam* Jurnal Bahrul Yaman (2009) kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Tujuan Kompensasi

Banyak kasus di mana sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan susah payah akibat sistem kompensasi yang tidak menarik, sehingga kompensasi bertujuan bukan

c) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil.

d) Displin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin maka karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

e) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

f) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

c. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Gugup Kismono (2011) kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

1) Kompensasi Finansial (Uang)

Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar-kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung (*benefits*), pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling financial, dan lain-lain

2) Kompensasi Nonfinansial (Nonuang).

Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, yaitu yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian dan Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan, yaitu kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten,

kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

d. **Macam-macam Metode Kompensasi**

Macam –macam metode kompensasi dibedakan menjadi 2 antara lain : tanpa evaluasi jabatan yang meliputi upah yang tidak memberikan intencip dan upah yang memberikan intencip. Kedua adalah bonus yang tidak didasarkan pada waktu yang meliputi *bonus based on time saved*, *bonus based on time worked* dan *bonus based on bonus plan*.

e. **Proses dalam Kebijakan Kompensasi**

Gugup Kismono (2011) dalam melaksanakan kebijakan kompensasi, perlu dikaji adanya peraturan tentang kompensasi dengan maksud agar dapat memberikan balas jasa kepada karyawan secara adil dan terstruktur sehingga akan memperlancar administrasi penggajian dan untuk memotivasi karyawan supaya berprestasi. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan dapat digunakan untuk mempermudah proses administrasi yang kompleks. Metode yang dapat digunakan adalah dengan:

- 1) Analisis pekerjaan
- 2) Evaluasi pekerjaan
- 3) Survei pengupahan dan penggajian
- 4) Rencana-rencana kompensasi variabel
- 5) Penilaian kinerja.

f. **Tantangan-Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan. Implikasi ketergantungan ini bisa memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Di antara tantangan-tantangan tersebut adalah :

1) **Suplai Dan Permintaan Tenaga Kerja**

Beberapa jenis pekerjaan harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.

2) **Serikat Karyawan**

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3) **Produktivitas**

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4) **Kesediaan Untuk Membayar**

Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5) **Kemampuan Untuk Membayar**

Dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan untuk membayar perusahaan. Kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba diraih, di mana hal itu dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam hal biaya tenaga kerja.

6) **Berbagai Kebijakan Pengupahan Dan Penggajian**

Kebijakan umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan anggota yang bukan serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijakan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik karyawan terbaik.

7) **Kendala-Kendala Pemerintah**

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dalam segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah

3. Kepuasan Kompensasi

a. Definisi Kepuasan Kompensasi

Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun definisi mengenai kepuasan kompensasi menurut para ahli antara lain :

Menurut Rabindra. N. dan Medonca (1998 dalam Harnanik, 2005) kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan terhadap semua bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

1. Menurut Michael dan Harold (1993 dalam Pantja Djati, 2003) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan menurut Mobley (1982 dalam Sahid, 2008) mendefinisikan kepuasan kompensasi sebagai keadaan dimana harapan akan kompensasi sesuai dengan kenyataan kompensasi yang diterima karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan

baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa perusahaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atas kompensasi yang diterima oleh karyawan adalah :

1) Jumlah yang diterima dan jumlah yang diharapkan

Sebagian besar teori mengenai kepuasan tenaga kerja menekankan bahwa kepuasan tenaga kerja ditentukan oleh perbandingan yang dibuatnya antara apa yang diterimanya dan berapa yang seharusnya (menurut keinginan) diterima oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

2) Perbandingan dengan apa yang diterima oleh tenaga kerja lain

Perasaan tidak puas seorang tenaga kerja banyak dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diterima tenaga kerja lain yang posisinya sama dengannya. Apabila perbandingan menyeluruh antara keadaan mereka dengan keadaan tenaga kerja lain yang sama seperti mereka menunjukkan hasil yang baik, tenaga kerja yang bersangkutan akan merasa puas.

3) Pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima tenaga kerja lain

Seingkali tenaga kerja salah tanggap mengenai kompensasi yang mereka terima. Hal ini disebabkan antara lain karena

pada kebanyakan perusahaan, kompensasi orang seorang, hasil pengamatan pengupahan, imbalan, dan hasil pengukuran kinerja disimpan sebagai bahan rahasia. Selain hal tersebut pandangan keliru terjadi apabila tenaga kerja melibatkan perasaannya dan apabila membandingkannya dengan kompensasi yang diterima oleh tenaga kerja lain.

- 4) Besarnya kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya untuk pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain yaitu; penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan yang dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, Produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya, biaya hidup/*cost of living*, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman karyawan, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan.

c. Dampak Kepuasan Kompensasi

1. Menurut Sjafriz (2009), keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi semakin tinggi tingkat kinerja karyawan

2. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterima seperti fasilitas, tambahan gaji maka karyawan tersebut akan memaksimalkan pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepadanya.
3. Karyawan yang merasa puas atas kompensasi yang diterimanya, karyawan tersebut akan lebih cenderung merasa bangga dan akan lebih setia terhadap perusahaannya.

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

Adapun definisi mengenai komitmen organisasi menurut para ahli antara lain :

1. Mathis and Jackson (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.
2. Komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu (Djati dan Khusaiki, 2003).

Aspek-aspek yang menandakan tingginya komitmen seseorang terhadap organisasinya di golongkan menjadi :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi
2. Kemauan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi suksesnya organisasi
3. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

b. Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Menurut Porter (1982 : 56) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya dapat dibagi sebagai berikut :

1. Komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban.
2. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.
3. Komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk

komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Model tentang faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kadar komitmen terhadap organisasi di atas kemudian dikembangkan lagi dengan model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pekerja sebagai manusia yang utuh dalam membentuk dan membina komitmen pekerja. Model tersebut menekankan pentingnya proses kognisi, yaitu proses yang membentuk komitmen organisasi. Dalam proses kognisi tersebut melibatkan tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor interaksi, dan faktor internal.

Faktor eksternal meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja: imbalan, serta insentif eksternal. Komitmen pekerja pada organisasinya cenderung naik bila

pekerja tersebut memiliki tingkat kewenangan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya. Interaksi dan kerjasama yang terjadi dalam kelompok kerja sangat menentukan terbentuknya komitmen pekerja atas tugas dan pekerjaannya. Program dan kebijakan untuk mengelola imbalan eksternal yaitu imbalan yang berupa gaji, upah, dan bonus dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya juga mempengaruhi komitmen pekerja.

Faktor internal meliputi harapan untuk sukses dan persepsi pekerja tentang pengelolaan imbalan yang adil. Tingkat harapan terhadap keberhasilan menentukan kadar komitmen pekerja. Imbalan internal meliputi kesempatan, untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan diberikannya keleluasaan dalam cara penyelesaian tugas serta diakuinya suatu prestasi.

Faktor interaksi meliputi partisipasi dan kompetisi. Partisipasi dapat meningkatkan rasa ikut memiliki pada pekerja terhadap organisasinya, yang selanjutnya akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja pada organisasinya. Hal yang berkaitan dengan kompetisi dijelaskan bahwa, subyek dalam lingkungan yang lebih kompetitif secara signifikan menunjukkan komitmen yang

lebih tinggi daripada subyek yang berada pada lingkungan yang kurang kompetitif.

c. Dampak komitmen organisasi menurut para ahli :

1. Dalam penelitiannya Porter dan Steers (dalam Luthans, 1992) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performansi. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang
2. Seseorang yang merasa nyaman terhadap perusahaannya maka karyawan tersebut akan memaksimalkan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Jika seorang karyawan yang bekerja di organisasinya sudah merasa puas atas kompensasi yang diberikan organisasinya maka akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dengan demikian akan diakui oleh organisasinya sehingga karyawan tersebut akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Hasil penelitian terbukti bahwa peningkatan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen. kompensasi material, kompensasi sosial, dan kompensasi aktivitas. Kompensasi dari

perusahaan terhadap karyawan akan mempengaruhi komitmen dari karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian Lieke (2008) dan Zaid (2009) yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen. Hasil penelitian terdahulu oleh Djati dan Khusaini (2003), Lieke (2008) dan Zaid (2009) dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasi. Dari pernyataan diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1:Kepuasan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya menandakan karyawan tersebut nyaman dengan organisasinya sehingga cenderung akan memaksimalkan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Hasil penelitian terbukti bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan terbuktinya hipotesis tersebut, maka terjadi peningkatan kinerja karyawan, jika terdapat peningkatan kesetiaan, kemauan dan kebanggaan.

Komitmen karyawan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Suliman & Iles (2000) menemukan bahwa ada hubungan positif di antara komitmen organisasional (ketiga komponen) dan kinerja karyawan. Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi mengenai

hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kinerja karyawan juga berhubungan positif dengan komitmen organisasional, yang mengkonfirmasi penemuan oleh peneliti-peneliti terdahulu bahwa komitmen organisasional merupakan determinan yang kuat dari kinerja karyawan (Al-Meer, 1995 dalam Al-Ahmadi, 2009). Dari pernyataan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Jika seseorang diberi sebuah kompensasi dari organisasinya dan sudah merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan maka karyawan tersebut akan memaksimalkan pekerjaan agar menghasilkan kinerja yang baik terhadap organisasinya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andhi (2005) menemukan kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka akan semakin membuat kinerja karyawan lebih baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Menurut Sjafriz (2009), keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan; *ceteris paribus*. Derajat kepuasan yang semakin

tinggi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum.

Menurut Mitchel dan Harold (1993; dalam Pantja Djati, 2003) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andhi (2005) menemukan kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka akan semakin membuat kinerja karyawan lebih baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Jadi, hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

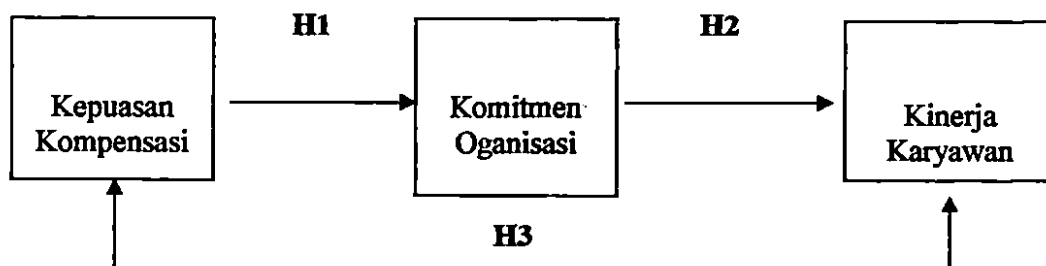
H3 : Kepuasan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Intervening Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja

Menurut Djati dan Khusaini 2003, kepuasan kompensasi adalah suatu fungsi dari kesesuaian antara persepsi karyawan dari seberapa

banyak bayaran yang mereka terima dan seberapa banyak yang seharusnya mereka terima dan komitmen organisasi adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Sedangkan kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Sebagaimana penjelasan diatas bahwa kepuasan kompensasi merupakan salah satu insentif atau sebagai salah satu factor yang bisa menyebabkan kinerja seseorang menjadi meningkat pula. Karena dianggap bahwa apa yang telah mereka lakukan diberikan imbalan yang sesuai dengan persepsi yang diharapkan. Adapun hubungannya antara kepuasan kompensasi dan kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi adalah bahwa ketika kepuasan kompensasi itu didapatkan oleh seorang karyawan maka komitmen dia untuk organisasinya akan meningkat pula, sehingga dirinya akan berperilaku positif yang akhirnya nanti akan meningkatkan kinerjanya.

a. Model Penelitian



Gambar 2.1

Model Penelitian

Dari model penelitian diatas kepuasan kompensasi ditunjukkan bahwa mempengaruhi komitmen organisasi. Apabila seorang karyawan merasa puas atas kompensasi yang diterima maka akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dengan demikian akan diakui oleh organisasi sehingga karyawan tersebut akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, dimana karyawan yang berkomitmen lebih tinggi terhadap organisasinya menandakan karyawan tersebut nyaman sehingga cenderung akan memaksimalkan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan oleh organisasi tersebut. Pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan semakin tinggi kepuasan kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka akan semakin membuat karyawan termotivasi dalam pekerjaan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.