

Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja

S. Pantja Djati

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Kristen Petra Surabaya

M. Khusaini

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang

ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjelaskan pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan. Konsep kepuasan kompensasi terdiri dari kepuasan kompensasi material, kompensasi social dan kompensasi aktivitas. Sedangkan komitmen organisasi terdiri dari tiga variabel, yaitu kesetiaan, kemauan dan kebanggaan, sementara konsep prestasi kerja dilihat dari kecakapan karyawan dalam bekerja. Menggunakan analisa regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi social mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Kata kunci: kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, prestasi kerja.

ABSTRACT

The main objective of this research is to clarify the influence of employee satisfaction with compensation to organizational commitment and its impact to their job performance. The concept of compensation satisfaction consist of satisfaction with material compensation, social compensation and activity compensation. The concept of organizational commitment consists of three variables: loyalty to the organization, willingness to work hard and esprit de corps. The last concept, job performance includes skills in working. By using multiple regression analysis, the results of this research indicate that employee satisfaction with material and social compensation have significantly influenced employee loyalty, willingness to work hard and esprit de corps. Likewise, employee loyalty, willingness to work hard and esprit de corps also significantly influence the skill in working. Employee satisfaction with material and social compensation also significantly influence job performance directly. But, all the above variables show otherwise to employee satisfaction with activity compensation.

Key words: *compensation satisfaction, organizational commitment, job performance.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia, dimana dunia semakin menyatu, tidak bisa lagi kejadian di suatu negara tertutup bagi dunia luar, teknologi informasi dan komunikasi telah merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak bisa lagi

dibatasi dengan tembok tapal batas suatu negara. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Dalam bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa.

Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Organisasi di abad-21 seperti saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumberdaya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan (Unarajan,1996).

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1994 : 222).

Keadaan ini menjadikan sumberdaya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Menurut Handoko (1994:156), suatu cara meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam industri (Fraser,1992 : 56). Tetapi pada dasarnya adanya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri (Strauss dan Sayles, 1990 : 321).

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko,1994 : 155)

Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, dan tunjangan melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, daan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak di sukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi

aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja. Ketiga bentuk kompensasi tersebut, akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja, keanggotaan, keamanan, pengembangan pribadi maupun komitmen terhadap perusahaan.

Dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli perilaku menunjukkan bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994 : 135).

Kondisi ini menuntut suatu perusahaan untuk mengembangkan *performance*-nya, dan hal itu harus didukung pula oleh karyawan yang profesional dan memiliki loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi timbulnya *turnover* dan *absenteeisme*. Dengan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi maka hal ini akan dapat mengurangi adanya *turnover* dan *absenteeime*.

Disamping itu, efek lain dari ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya adalah dampak psikologis yang dialami oleh karyawan yang ingin pindah dari perusahaan. Keinginan tersebut tentunya tidak mudah untuk diwujudkan mengingat berbagai kondisi yang tidak atau kurang memungkinkan bagi karyawan untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, misalnya kondisi persaingan di pasar kerja yang semakin ketat, birokrasi serta aturan internal yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Akhirnya bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan mereka serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan atau dengan kata lain, mempunyai komitmen serta *job involvement* yang rendah terhadap perusahaan.

Hal ini tentu saja membawa dampak yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena karyawan yang mempunyai komitmen dan *job involvement* yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas yang rendah pula. Kondisi karyawan seperti ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena dengan komitmen dan *job involvement* yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan kehilangan daya saing.

Oleh karena itu sikap karyawan atas kepuasan kerja, *Job involvement*, dan komitmen pada organisasi telah menjadi kepentingan yang mendesak bagi kepentingan ahli-ahli psikologis industri dan manajemen sumber daya manusia karena hal itu membawa dampak bagi perilaku karyawan pada perusahaan dan prestasi kerjanya. (Robbins, 1993)

Job involvement sering melibatkan identifikasi dengan pekerjaan, aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, dan merasa prestasi kerjanya penting bagi harga dirinya. Komitmen organisasi berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dan tujuan-tujuannya. Kompensasi seringkali membuat perusahaan harus introspeksi apalagi apabila hal tersebut berakibat banyak karyawan yang mempunyai sikap tidak peduli lagi dengan “masa depan” perusahaan serta tidak peduli lagi dengan lingkungan tempat kerjanya. Apalagi hal tersebut dibiarkan terus berlanjut, tidak mustahil terjadi *turnover* yang tinggi sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk merekrut karyawan baru serta mentraining mereka. Salah satu untuk mengantisipasi hal tersebut adalah dengan pemberian kompensasi yang dapat memuaskan para karyawan, sehingga tercipta komitmen dan prestasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu tulisan ini akan menganalisa bagaimana kepuasan karyawan terhadap kompensasi membawa dampak terhadap komitmen karyawan dan prestasi kerjanya.

1. Kajian Teoritik

1.1 Kompensasi

Mondy dan Noe (1993: 320) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi *finansial* dan kompensasi *non finansial*. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Sedangkan Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu **material**, **sosial** dan **aktivitas**.

Bentuk **kompensasi material** tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

Sedangkan **kompensasi sosial** berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Sedangkan **kompensasi aktivitas** merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa "**kekuasaan**" yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (*otonomi*), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993 : 373)

1.2 Kepuasan Terhadap Kompensasi

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan

untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
2. Berkaitan dengan prestasi kerja
3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu

Kondisi-kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya (Robbin,1993 : 647).

Hampir semua peneliti setuju bahwa **adiministrasi kompensasi yang efektif** mempunyai pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kompensasi sangat penting karena jika kepuasan kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, konsekwensinya *turnover* dan *absenteeisme* karyawan akan meningkat dan menimbulkan biaya yang tinggi bagi perusahaan. Semakin tinggi pembayaran, semakin puas kompensasi yang diterima. **Biaya hidup**, semakin rendah biaya hidup dalam masyarakat, semakin tinggi kepuasan kompensasi. **Pendidikan**, semakin rendah tingkat pendidikan semakin tinggi kepuasan kompensasi. **Harapan di masa datang**, semakin optimis dengan kondisi pekerjaan di masa datang, semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi.

Ada beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang mereka terima, yaitu:

1. Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil jika dibandingkan dengan harapannya.
2. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisaasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala atasan mereka bersifat tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama.
3. Karyawan sering salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengkomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi dan tidak mengetahui jenis kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan.
4. Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Selanjutnya yang dimaksud kepuasan kompensasi dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Penjabaran dari konsep ini diadaptasi dari pendapat **Michael** dan **Harold** (1993 : 443) yaitu meliputi : **kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas.**

1.3 Teori Kepuasan

Teori kepuasan ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan,

mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Bila kompensasi materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat bekerja seseorang, komitmen, dan prestasi kerja karyawan semakin meningkat. (David J. Cherington, 1995 : 402)

1.4 Maslow's Need Hierarchy Theory

Menurut teori ini bahwa seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan yang kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai kebutuhan tingkat kelima. Yang menjadi dasar teori hierarki kebutuhan adalah :

- Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan itu terus menerus dan akan berhenti hingga akhir hayatnya.
- Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang atau hierarki, yakni :

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)
Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan ,minum, perumahan, udara, dan lain sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja lebih giat.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
Yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk, yakni : *pertama*, kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan di tempat kerja pada saat bekerja di waktu jam kerja. *Kedua*, kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan seperti tempat parkir yang aman dan lainnya.
3. *Affiliation or acceptance needs* (kebutuhan sosial)
Yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan lingkungannya.
4. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)
Yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
5. *Selfactualization* (aktualisasi diri)
Yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. (Maslow dalam Dessler, 2000 : 333)

1.5 Herzberg's Two Factors Motivation Theory

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu : (**Herzberg's** dalam **Dessler**, 2000 : 334)

Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Hal ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman lahiriyah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*Dissatisfier* = faktor *hygienis*) dan tingkat absensi karyawan serta *turover* akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Kedua, faktor pemeliharaan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan Satisfier atau motivators yang meliputi : a) Prestasi, b) Pengakuan, c) Pekerjaan itu sendiri d) Tanggung jawab e) Kemajuan dan f) Pengembangan potensi individu.

1.6 Komitmen Organisasi

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi ini (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Steers dan Porter (1983 : 520), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Mowday (1982 : 64) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja. Sementara Mitchell (1982 : 136) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Selanjutnya Steers dan Porter (1983 : 525) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman telah komitmen kerja, yaitu :

- a. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja.
- b. Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut.
- c. Adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Dalam kerangka perilaku organisasi terdapat sejumlah sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Kebanyakan riset dalam ilmu perilaku organisasi memperhatikan ketiga sikap yang meliputi : kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi (Brooke, Russel, Price, 1988 : 139-145). Disamping itu Chrles O'Reilly (1989, 9-25) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Faktor-faktor Komitmen Kerja. Faktor-faktor komitmen kerja dapat dilihat dari kajian David (1994 : 474) dengan membagi faktor-faktor komitmen kerja menjadi empat karakteristik

yang meliputi :

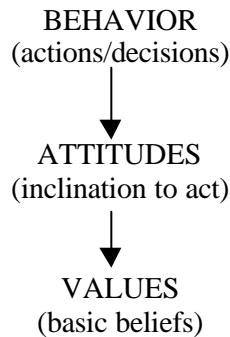
- a. Faktor Personal
- b. Karakteristik Kerja
- c. Karakteristik struktur
- d. Pengalaman Kerja

1.7 Membangun Loyalitas dan Komitmen

Menurut Steers (dalam Dessler, 2000 : 319) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya, yang dapat dilihat paling tidak dengan 3 faktor, yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

Dari paparan di atas nampak bahwa komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap (gambar 2).



Sumber: Keith Davis, William Frederick, 1984

Gambar 2. Hubungan antara Nilai, Sikap dan Perilaku

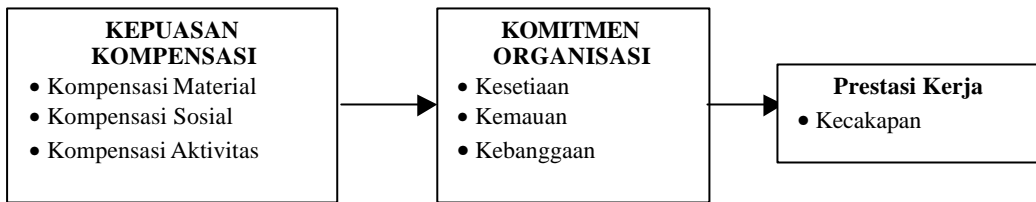
Selanjutnya yang dimaksud komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Penjabaran dari konsep ini diadaptasi dari pendapat Lincoln (1989:89 -106) dan Bashaw & Grant (1994 :48) yang meliputi: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi, sementara prestasi kerja karyawan dilihat dari kecakapan karyawan dalam bekerja.

1.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja seorang karyawan sangat ditentukan oleh kompensasi yang diterima. Kompensasi yang dirasakan tidak adil maupun kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi dan secara psikologis akan berdampak pada

berkurangnya rasa menyatu terhadap pekerjaan dan menurunnya komitmen karyawan pada organisasi. Apabila hal ini terus berlanjut maka akan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



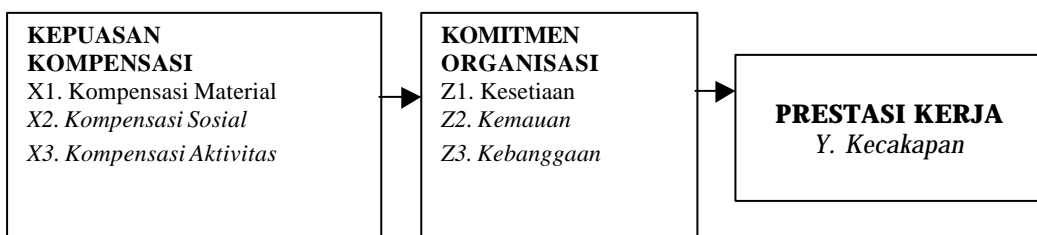
Gambar 3. Kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara Kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja.

2. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kajian teoritis maupun empirik maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kompensasi (kompensasi material, sosial dan aktivitas) terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi.
Yang dijabarkan: a) ada pengaruh kepuasan kompensasi material terhadap kesetiaan karyawan, b) ada pengaruh kepuasan kompensasi sosial terhadap kesetiaan karyawan, c) ada pengaruh kepuasan kompensasi aktivitas terhadap kesetiaan karyawan.
2. Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kompensasi (kompensasi material, sosial dan aktivitas) terhadap kemauan karyawan bekerja keras.
Yang dijabarkan: a) ada pengaruh kepuasan kompensasi material terhadap kemauan karyawan, b) ada pengaruh kepuasan kompensasi sosial terhadap kemauan karyawan, c) ada pengaruh kepuasan kompensasi aktivitas terhadap kemauan karyawan.
3. Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kompensasi (kompensasi material, sosial dan aktivitas) terhadap kebanggaan karyawan pada organisasi.
Yang dijabarkan: a) ada pengaruh kepuasan kompensasi material terhadap kebanggaan karyawan, b) ada pengaruh kepuasan kompensasi sosial terhadap kebanggaan karyawan, c) ada pengaruh kepuasan kompensasi aktivitas terhadap kebanggaan karyawan.
4. Ada pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan) terhadap kecakapan karyawan.
Yang dijabarkan: a) ada pengaruh kesetiaan terhadap kecakapan karyawan, b) ada pengaruh kemauan terhadap kecakapan karyawan, c) ada pengaruh kebanggaan terhadap kecakapan karyawan.

Model Hipotesis



Gambar 4. Tentang Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh beberapa variabel yang sudah ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (eksplanatory) yaitu menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan yang berjumlah 68 orang. Sedangkan dalam penarikan sampel digunakan metode "*Propotioned Stratified Random Sampling*" yaitu membagi populasi ke dalam kelompok karyawan berdasarkan tingkat pendidikan.

3. Metode Pengukuran Data

Untuk memperoleh data kuantitatif, pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala *semantic diferensial*, dimana dalam hal ini terdapat sembilan alternatif pilihan yang pada dasarnya mengacu pada dua kutub yaitu positif dan negatif. Dalam skala *semantic diferensial*, meskipun data yang diperoleh berupa data ordinal namun bisa dianggap mendekati data interval. Kesembilan alternatif jawaban tersebut kemudian diskor dan semakin tinggi skor berarti karyawan semakin puas terhadap kompensasi yang diterapkan perusahaan dan menunjukkan komitmen dan prestasi kerja yang tinggi.

4. Metode Analisis

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara kepuasan kompensasi dengan komitmen organisasi dan prestasi kerja digunakan metode analisis sebagai berikut :

Metode *Deskriptif*, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian secara sistimatis, faktual dan akurat berdasarkan fakta-fakta yang ada, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

Metode *Inferensial*, yaitu dengan melihat hubungan dan pengaruh antara kepuasan karyawan terhadap kompensasi, komitmen karyawan terhadap organisasi serta prestasi kerja karyawan. Untuk anailisis ini digunakan metode-metode statistik dengan menggunakan $\alpha = 0,1$ artinya derajat kesalahan sebesar 10%.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Korelasi sederhana

Hasil analisis korelasi indikasi bahwa semua variabel secara empiris memang mempunyai hubungan yang signifikan. Oleh karena itu dalam korelasi yang tidak menghiraukan adanya variabel lain dalam suatu pola hubungan ini dapat dikemukakan bahwa hipotesis secara empiris memang didukung oleh data. Hal ini dibuktikan dengan besarnya koefisien korelasi

dibandingkan dengan p (probabilitas) antara masing-masing variabel sebagai berikut: kompensasi material dengan kesetiaan karyawan ($r=0,384$; $p=0,014$), kompensasi sosial dengan kesetiaan ($r=0,419$; $p=0,007$), kompensasi aktivitas dengan kesetiaan ($r=0,383$; $p=0,015$), kompensasi material dengan kemauan ($r=0,431$; $p=0,006$), kompensasi sosial dengan kemauan ($r=0,404$; $p=0,010$), kompensasi aktivitas dengan kemauan ($r=0,422$; $p=0,007$), kompensasi material dengan kebanggaan ($r=0,314$; $p=0,49$), kompensasi sosial dengan kebanggaan ($r=0,360$; $p=0,022$), kompensasi aktivitas dengan kebanggaan ($r=0,358$; $p=0,006$). Hubungan antara kesetiaan dengan kecakapan ($r=0,444$; $p=0,004$), kemauan dengan kecakapan ($r=0,406$; $p=0,009$), dan kebanggaan dengan kecakapan karyawan sebesar ($r=0,425$; $p=0,009$).

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengaruh Kepuasan Kompensasi Material (X1), Kompensasi Sosial (X2), dan Kompensasi Aktivitas (X3) Terhadap Kesetiaan Karyawan pada organisasi (Z1).

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa jika diuji bersama-sama variabel X1-X3 terhadap Z1 ternyata mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.619 yang berarti terdapat hubungan yang kuat, nilai koefisien determinasi sebesar 0,383 artinya kontribusi kepuasan kompensasi (X1-X3) terhadap kesetiaan karyawan (Z1) adalah sebesar 38,3% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 7,459 dengan probabilitas 0,001 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sedangkan jika diuji per variabel menunjukkan hasil sebagai berikut : Pada variabel kepuasan kompensasi material (X1) ada pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan (Z1) dengan nilai $b= 0,138$ dengan T-hitung 2,462 serta probabilitas 0,019. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kesetiaan karyawan pada organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 0,138 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi material sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi material dalam membentuk kesetiaan karyawan sebesar 38,4%, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel lain.

Pada variabel kepuasan kompensasi sosial (X2) ada pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan (Z1) dengan nilai $b= 0,132$ dengan T-hitung 2,521 serta probabilitas 0,016. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kesetiaan karyawan pada organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 0,132 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi sosial sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi sosial dalam membentuk kesetiaan karyawan sebesar 38,7%. Pada variabel kepuasan kompensasi aktivitas (X3) ada pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan (Z1) dengan nilai $b= 0,239$ dengan T-hitung 2,321 serta probabilitas 0,026.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Kepuasan Kompensasi Material (X1), Sosial (X2), Aktivitas (X3) Terhadap Kesetiaan Karyawan (Z1)

| Variabel | B | SE B | r^2 | T | Sign.t (p) |
|--|-------|-------|-------|-------|------------|
| X1 | 0,138 | 0,056 | 0,380 | 2,462 | 0,019 |
| X2 | 0,132 | 0,052 | 0,387 | 2,521 | 0,016 |
| X3 | 0,239 | 0,103 | 3,361 | 2,321 | 0,026 |
| Multiple R = 0,619 ^a | | | | | |
| $R^2 = 0,383$ | | | | | |
| Constant = 2,895 F = 7,459 Sign. F = 0,001 | | | | | |

Sumber: Data primer, diolah

Pengaruh Kepuasan Kompensasi Material(X1), Kompensasi Sosial (X2), dan Kompensasi Aktivitas (X3) Terhadap Kemauan Karyawan (Z2).

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa jika diuji bersama-sama variabel X1-X3 terhadap Z2 ternyata mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,657 yang berarti terdapat hubungan yang kuat, nilai koefisien determinasi sebesar 0,432 artinya kontribusi kepuasan kompensasi(X1-X3) terhadap kemauan karyawan bekerja keras (Z2) adalah sebesar 43,2% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 9,108 dengan probabilitas 0,000 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sedangkan jika diuji per variabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Pada variabel kepuasan kompensasi material (X1) ada pengaruh signifikan terhadap kemauan karyawan (Z2) dengan nilai $b = 0,174$ dengan T-hitung 2,934 serta probabilitas 0,06. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,174 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi material sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi material dalam membentuk kemauan karyawan sebesar 43,9%.
- Pada variabel kepuasan kompensasi sosial (X2) ada pengaruh signifikan terhadap kemauan karyawan (Z2) dengan nilai $b = 0,134$ dengan T-hitung 2,418 serta probabilitas 0,021. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,134 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi sosial sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi sosial dalam membentuk kemauan karyawan sebesar 37,4%.
- Pada variabel kepuasan kompensasi aktivitas (X3) ada pengaruh signifikan terhadap kemauan karyawan (Z2) dengan nilai $b = 0,298$ dengan T-hitung 2,729 serta probabilitas 0,010. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,298 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi sosial sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi sosial dalam membentuk kemauan karyawan sebesar 41,4%. Jadi dengan demikian hipotesis diterima.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Kepuasan Kompensasi Material (X1), Sosial (X2), Aktivitas (X3) Terhadap Kemauan Karyawan (Z2)

| Variabel | B | SE B | r^2 | T | Sign.t (p) |
|----------|-------|-------|-------|-------|------------|
| X1 | 0,174 | 0,059 | 0,439 | 2,934 | 0,006 |
| X2 | 0,134 | 0,055 | 0,374 | 2,418 | 0,021 |
| X3 | 0,298 | 0,109 | 0,414 | 2,729 | 0,010 |

Multiple R = 0,657^a
 $R^2 = 0,432$
 Constant = -0,419 F = 9,108 Sign. F = 0,000

Sumber : Data primer, diolah

Pengaruh Kepuasan Kompensasi Material(X1), Kompensasi Sosial (X2), dan Kompensasi Aktivitas (X3) Terhadap Kebanggaan Karyawan (Z3).

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa jika diuji bersama-sama variabel X1-X3 terhadap Z3 ternyata mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,539 yang berarti terdapat hubungan yang kuat, nilai koefisien determinasi sebesar 0,291 artinya kontribusi kepuasan kompensasi(X1-X3) terhadap kebanggaan karyawan (Z3) adalah sebesar 29,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh

variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 4,917 dengan probabilitas 0,006 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sedangkan jika diuji per variabel menunjukkan hasil sebagai berikut :

- Pada variabel kepuasan kompensasi material (X1) ada pengaruh signifikan terhadap kebanggaan karyawan (Z3) dengan nilai $b = 0,118$ dengan T-hitung 1,846 serta probabilitas 0,073. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kebanggaan karyawan pada organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 0,118 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi material sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi material dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 2,4%.
- Pada variabel kepuasan kompensasi sosial (X2) ada pengaruh signifikan terhadap kebanggaan karyawan (Z3) dengan nilai $b = 0,120$ dengan T-hitung 1,999 serta probabilitas 0,053. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kebanggaan karyawan pada organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 0,120 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi sosial sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi sosial dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 31,6%.
- Pada variabel kepuasan kompensasi Aktivitas (X3) ada pengaruh signifikan terhadap kebanggaan karyawan (Z3) dengan nilai $b = 0,245$ dengan T-hitung 2,078 serta probabilitas 0,045. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kebanggaan karyawan pada organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 0,245 sebagai akibat dari kenaikan kepuasan kompensasi sosial sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kepuasan kompensasi sosial dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 32,7%. Dengan demikian hipotesis diterima.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Kepuasan Kompensasi Material (X1), Sosial (X2), Aktivitas (X3) Terhadap Kebanggaan Karyawan (Z3)

| Variabel | B | SE B | r^2 | T | Sign.t (p) |
|---|-------|-------|-------|-------|------------|
| X1 | 0,118 | 0,064 | 0,294 | 1,846 | 0,073 |
| X2 | 0,120 | 0,060 | 0,316 | 1,999 | 0,053 |
| X3 | 0,245 | 0,118 | 0,327 | 2,076 | 0,045 |
| Multiple R = 0,539 ^a R ² = 0,291 Constant = 3,886 F = 4,917 Sign. F = 0,006 | | | | | |

Sumber :Data primer,diolah

Pengaruh Kesetiaan Karyawan (Z1), Kemauan Karyawan (Z2), dan Kebanggaan Karyawan (Z3) Terhadap Kecakapan Karyawan (Y).

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa jika diuji bersama-sama variabel Z1-Z3 terhadap Y ternyata mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,599 yang berarti terdapat hubungan yang kuat, nilai koefisien determinasi sebesar 0,359 artinya kontribusi komitmen organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan) terhadap prestasi kerja (kecakapan karyawan) adalah sebesar 35,9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 6,716 dengan probabilitas 0,001 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sedangkan jika diuji per variabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Pada variabel kesetiaan karyawan (Z1) ada pengaruh signifikan terhadap kecakapan karyawan (Y) dengan nilai $b = 0,424$ dengan T-hitung 2,137 serta probabilitas 0,039. Dari

perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kecakapan karyawan pada pekerjaan akan mengalami peningkatan sebesar 0,424 sebagai akibat dari kenaikan kesetiaan karyawan sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kesetiaan karyawan pada organisasi dalam membentuk kecakapan karyawan sebesar 33,6%.

- Pada variabel kemauan karyawan (Z2) ada pengaruh signifikan terhadap kecakapan karyawan (Y) dengan nilai $b = 0,334$ dengan T-hitung 1,872 serta probabilitas 0,069. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kecakapan karyawan dalam pekerjaan akan mengalami peningkatan sebesar 0,334 sebagai akibat dari kenaikan kemauan karyawan sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kemauan karyawan dalam membentuk kecakapan karyawan sebesar 29,8%.
- Pada variabel kebanggaan karyawan (Z3) ada pengaruh signifikan terhadap kecakapan karyawan (Y) dengan nilai $b = 0,364$ dengan T-hitung 1,961 serta probabilitas 0,058. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kecakapan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,364 sebagai akibat dari kenaikan kebanggaan sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi kebanggaan dalam membentuk kecakapan karyawan sebesar 31,1%. Dengan demikian hipotesis diterima.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Kesetiaan Karyawan(Z1), Kemauan Karyawan(Z2), Kebanggaan Karyawan (Z3) Terhadap Kecakapan Karyawan (Y)

| Variabel | B | SE B | r^2 | T | Sign.t (p) |
|---|-------|-------|-------|-------|------------|
| X1 | 0,424 | 0,198 | 0,336 | 2,137 | 0,039 |
| X2 | 0,334 | 0,178 | 0,298 | 1,872 | 0,069 |
| X3 | 0,364 | 0,186 | 0,311 | 1,961 | 0,058 |
| Multiple R = 0,599 ^a R ² = 0,359 Constant = 2,910 F = 6,716 Sign. F = 0,001 | | | | | |

Sumber: Data primer, diolah

3. Pembahasan Hasil Penelitian dan Implikasinya

Pengaruh kepuasan kompensasi material (X_1), kompensasi sosial (X_2) dan kompensasi aktivitas (X_3) terhadap kesetiaan karyawan (Z_1).

Berdasarkan uji regresi linier berganda, diketahui bahwa baik diuji bersama-sama maupun pervariabel menunjukkan kepuasan menunjukkan kepuasan karyawan atas kompensasi material, sosial dan aktivitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi (perusahaan). Hal ini bisa dipahami karena sebagian besar responden menyatakan kepuasannya atas kompensasi yang telah diberikan perusahaan. Hal ini bisa dibuktikan dari distribusi frekuensi dimana hampir seluruh jawaban responden mengarah pada rasa puas atas kompensasi dan mengarah pada kesetiaan yang tinggi pada organisasi.

Kemudian jika ditinjau dari segi kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan nampaknya sangat baik sehingga karyawan merasa kerasan bekerja di perusahaan ini, atau dengan kata lain karyawan mempunyai tingkat kesetiaan yang cukup tinggi, karena merasa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Buchanan (1975, dalam Dessler, 2000 : 319) bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah dengan cara memenuhi apa yang menjadi harapan Karyawan. Sementara menurut Steers (1983) menyatakan bahwa salah satu cara meningkatkan

kepuasan karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Hasil penelitian yang pernah dilakukan Steers (1977, dalam Dessler, 2000 : 320) menunjukkan bahwa interaksi sosial, penghargaan organisasi sebagai bagian dari karakteristik pekerjaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi yang salah satunya diwujudkan dalam kesetiaan karyawan pada organisasi. Begitu pula dalam penelitian ini nampaknya tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian Steers; walaupun ada sedikit perbedaan dalam menentukan variabel.

Pengaruh kepuasan kompensasi (Material, Sosial, dan Aktivitas) terhadap kemauan karyawan bekerja keras.

Dari uji regresi linier berganda diketahui bahwa baik diuji bersama-sama maupun pervariabel menunjukkan bahwa kepuasan karyawan atas kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemauan karyawan untuk bekerja keras. Kemudian kalau dilihat data empiris yang ada ternyata sebagian besar responden merasa puas dengan kompensasi material yang mereka terima dari perusahaan walaupun ada sebagian kecil dari responden yang cenderung kurang puas terhadap kompensasi material yang diberikan perusahaan yaitu berkisar antara 2,5–7,5% responden saja. Dibandingkan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, Robert Knoop (1995:649) , Mark John (1995:58), Meyer (1994:949), Buchanan (1975, dalam Dessler 1992:320) dan Steers (1977, dalam Dessler 1992:319). Walaupun ada sedikit perbedaan dalam penentuan variabel penelitian dalam mengukur komitmen organisasi terlihat bahwa ada kesesuaian dengan hasil penelitian ini. Pada dasarnya dari berbagai teori yang ada misalnya teori motivasi, teori kepuasan, mengatakan bahwa hal yang dapat digunakan oleh menejer untuk memotivasi karyawan agar mau bekerja keras salah satunya dengan memberikan kompensasi yang memuaskan (Handoko, 1995:156). Senada dengan pendapat ini, penelitian yang pernah dilakukan oleh David (1995,137) tentang kepuasan kerja ternyata kompensasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

Pengaruh Kepuasan kompensasi Material, Sosial dan aktivitas terhadap kebanggaan karyawan.

Ketika diuji bersama-sama variabel kepuasan kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kebanggaan karyawan. Demikian juga ketika diuji pervariabel. Pemaparan yang dapat diungkapkan nampaknya tidak jauh berbeda dengan penjelasan sebelumnya, dimana dari data empiris yang ada terlihat bahwa sebagian responden menyatakan kepuasannya atas kompensasi yang diberikan perusahaan baik itu kompensasi material, sosial, maupun aktivitas. Dilihat dari distribusi frekuensi, nampak bahwa sebagian besar responden merasa bangga dalam bekerja di perusahaan ini karena mereka yakin akan prospek dan kredibilitas perusahaan yang sangat baik. Ditambah lagi mereka bangga dengan status bank pemerintah yang memberikan jaminan bagi kesejahteraan karyawan.

Pengaruh kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan karyawan terhadap kecakapan karyawan.

Data empiris yang ada menunjukkan kecenderungan tingkat kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan sangat tinggi, terbukti sebagian besar responden menyatakan : untuk tetap hadir dalam proses pekerjaan, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan sangat patuh dengan aturan dan nilai-nilai serta tujuan organisasi begitu juga dengan kemauan karyawan

bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi, hampir sebagian besar menyatakan tingkat kemauan dan kebanggaannya sangat tinggi.

Oleh karena itu dengan penjelasan di atas bisa dipahami jika dalam penelitian ini kesetiaan karyawan, kemauan dan kebanggaan karyawan pada organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kecakapan karyawan dalam bekerja. Karena sebenarnya sesuai dengan teori-teori yang ada (*reward management*) karyawan akan mempunyai prestasi kerja yang tinggi (cakap dalam bekerja) jika mereka diberi imbalan yang menarik, sehingga mereka akan mempunyai tingkat kemauan, kesetiaan dan kebanggaan yang tinggi pada organisasi tempat mereka bekerja karena dianggap perusahaan dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Jadi tidak heran jika sebagian besar karyawan akan berusaha untuk memberikan prestasi kerja yang baik bagi kemajuan perusahaan.

Dalam berbagai penelitian terdahulu seperti yang pernah dilakukan Steers (1977 dalam Dessler:320) yang melihat pengaruh antara *antecedents of commitment* dengan *outcomes of commitment* menemukan bahwa salah satu hasil dari komitmen adalah Prestasi kerja yang tinggi. Begitu juga penelitian yang pernah dilakukan oleh Satish P. Despande, Jacob Joseph (1995:50), Mowday (1985:97) ditemukan bahwa dalam beberapa kasus komitmen karyawan pada organisasi dapat terjemakan menjadi prestasi kerja yang sangat baik. Secara teoritis dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dengan prestasi kerja.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini secara umum dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan, komitmen karyawan pada organisasi dan prestasi kerja. Lebih spesifik dimana ditemukan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi memang mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi begitu juga komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh terhadap kecakapan karyawan pada pekerjaan. Dalam penelitian ini secara simultan variable dalam konsep kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta prestasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin H., John and Russel, Joyce C.A., 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc. Graw Hill inc. Singapura.
- Buchanan, dalam Garry Dessier, 1992. *Organization Theory*, Prentice Hall.
- Clierrington, David J., 1994. *Organization Behavior; The Management of Individual and Organizational Performance*, A Division of Simon of Schulter inc.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management 8th edition*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Davis, Keith & Frederick, William, 1980. *Business and Society*, Fifth Edition, Mc.Graw-Hill, Japan
- Despande, P. Satish, Jacob Joseph, "Variation in Compensation Pecisions by Managers :Aan
Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra
<http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>

- Empirical Investigations”, *The Journal of Psychology*, 128 (1)
- Fraser, T.M., 1992. *Stress dan Kepuasan Kerja*, Seri Manajemen No. 14, Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta.
- Handoko, T. Hanni, 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, S.P. Malayu, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Irving, P. Gregory, John P. Meyer, “Reexamination of the Met – Expectations Hypothesis : A Longitudinal Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, no. 6
- Kamus Besar Indonesia, 1989. Balai Pustaka, Jakarta.
- Knoop, Robert, 1995. “Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organisational Commitment for Nurse”, *The Journal of Psychology*, 1995, 126(6), 643-649.
- Lincoln, James R., 1989. *Employee Work Attitudes and Management Practice in the USA and Japan : Evidence From A Large Comparative Survey*, California Management Review, 32 (1).
- Michael, Leibunon and Weintin, Harold P., 1993. *Money is Everything*, Annual Report HR.
- Mitchel T.R., 1982. *People in Organization : in Introduction to Organization Behavior*, MC. Graw Hill Book Comp. Tokyo
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M., 1993. *Human Resources Management*, Allyn & Bacon
- Mowday R.t., 1982. *Employ Organization Linkages : The Psychology of Commitment Abstein, and Turn Over*, Academic, inc, London.
- Noe, Raymond A., Hollenbech, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M., 1994. *Human Resources Management : going A Competitive Advantage*, Riehard D. Irwin. Inc.
- Robbins, SP., 1993. *Organization Behavior : Consept, Convensus, & Application*, Prelince Hall. Ind. Inc.
- Steers, RM and Porter, L. W., 1983. *Motivation and Work Behavior*, Accademic Press, New York.
- Strauss, George, dan Leonardo Sayler, 1990. *Manajemen Personalia : Segi manusia dalam organisasi*, Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta.
- Unarajan, D. Dominikus, 27 Januari 1996. *Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Global*, Suara Pembaharuan.