
DAMPAK PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA ORGANISASI (Studi Kasus di Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang Jember)

Munif Widodo

Dosen Jurusan Dakwah STAIN Jember

ABSTRACT

This research based on the attitude of the workers toward the satisfaction in organizational commitment which is the most important thing in psychological industry and is also the most crucial matter for the development of human resources. This can effect on workers' attitudes toward the low achievement to what they should produce. The objective of the research is to describe the influence of workers' satisfaction on compensation toward their commitment to the organization and the effect of their productivity. Forty respondents are taken randomly from sixty eight workers working at PT. Bank Rakyat Indonesia Jember. Data analysis method was done by using a doubled-linear regression. The level of significance of this research is by using F-test and T-test with alpha value 0.05. The research finding shows that workers' satisfaction toward the material and social compensation influenced the loyalty of the workers toward organization, their interest, working hard, and their pride toward the organization. Workers' loyalty, interest, and pride toward the organization have influenced the achievements of the workers.

Kata Kunci : Kompensasi, Kepuasan kerja, prestasi

Manajemen Sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan suatu organisasi. Khususnya di bidang bisnis atau yang disebut perusahaan. Usaha manusia untuk bekerja sama secara sistematis dalam arti sengaja, berencana dan terarah pada suatu atau beberapa tujuan yang disebut organisasi, sulit ditelusuri atau sejak kapan dimulai. Akhir-akhir ini masalah manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi hal yang sangat menarik dipelajari, karena posisinya yang sangat penting yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan

organisasi, artinya peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi kearah tercapainya tujuan. Selain itu Manajemen Sumber Daya manusia mempunyai beberapa fungsi operasional, salah satu diantaranya adalah pemeliharaan yang menitikberatkan kepada pemeliharaan kondisi fisik para karyawan, yaitu keselamatan dan kesehatan kerja serta pemeliharaan sikap menyenangkan yaitu hubungan industrial yang harmonis (Swasto, 1996: 75). Berdasar hal tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan semakin penting karena masyarakat kita sedang menuju masyarakat yang berorientasi

kerja, memandang kerja sebagai suatu tugas mulia, oleh sebab itu manusia dapat diintegrasikan secara efektif kedalam berbagai organisasi, baik organisasi pendidikan pemerintah, perusahaan dan lain sebagainya.

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 factor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1990:222).

Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai asset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktifitasnya. 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 (1993:156), 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, 1985 : 321).

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 1993: 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, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengompensasikan 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 diluar 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.

Hal tersebut sejalan dengan tujuan kompensasi yang pada dasarnya untuk mendorong para karyawan meningkatkan prestasi kerja mereka. Untuk mencapai hal tersebut maka kompensasi yang diterima

harus dapat menimbulkan kepuasan bagi mereka. Untuk itu, prinsip-prinsip dalam pemberian kompensasi seperti kewajaran, keadilan, keamanan, kejelasan, pengendalian biaya, keseimbangan, bersifat merangsang karyawan dan kesepakatan harus diperhatikan. Dengan tercapainya kepuasan karyawan yang mereka dapatkan dari kompensasi tersebut, pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan komitmen dan prestasi kerja karyawan.

Dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli perilaku menunjukkan bahwa factor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan (Mobley dalam Dee Birbaun, 1993 : 4). Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job withdrawal* 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 organisasi dan melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi maka hal itu akan dapat mengurangi adanya *turnover* dan *absenteeisme* (Mark John, 1995 : 49-58).

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 dipasar 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. (Blau, 1985 ; Robinowisz & Hall, 1977). Komitmen organisasi berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dan tujuan-tujuannya (Blau & Boal dalam Knoop, 1995 : 643).

PT. Bank Rakyat Indonesia sebagai salah satu bank pemerintah semakin dituntut untuk meningkatkan *performancenya*, 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*. Disamping itu efek lain dari ketidakpuasan karyawan menimbulkan dampak psikologis yang dialami karyawan yang diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan atau dengan kata lain mempunyai komitmen yang rendah yang pada akhirnya menghasilkan prestasi kerja yang rendah pula. PT. Bank Rakyat Indonesia sebagai salah satu bank pemerintah sangat mengharapkan komitmen yang tinggi dari para karyawannya sehingga seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka harus disumbangkan demi kemajuan perusahaan atau dengan kata lain mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh beberapa variable yang sudah ditetapkan, maka jenis penelitian penjelasan (eksplanatory) yaitu menyoroti hubungan antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 1987:3)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember. Sedangkan dalam penarikan sample digunakan metode "*Propotioned Stratified Random Sampling*" yaitu membagi populasi kedalam kelompok karyawan berdasarkan tingkat pendidikan. Pembagian ini didasarkan pada kenyataan bahwa secara umum perusahaan (Bank) di Indonesia dalam menerapkan kompensasi dasarnya selalu

mendasarkan pada tingkat pendidikan karyawan.

Besarnya sampel yang akan diambil dalam penelitian ini, akan ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut : (Rakhmat, 1989: 113)

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana : n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

d = Presesi yang digunakan

Dengan populasi sejumlah 68 orang dan tingkat presesi yang digunakan sebesar 10 %, maka akan diperoleh sampel dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} = \frac{68}{68(0,1)^2 + 1.4} = 40$$

Jadi besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebesar 40 karyawan, dengan rincian sebagai berikut:

- karyawan berpendidikan S1 sebesar: $18/68 \times 40 = 11$ responden
- karyawan berpendidikan D III sebesar $11/68 \times 40 = 7$ responden
- karyawan berpendidikan SLTA sebesar $28/68 \times 40 = 16$ responden
- karyawan berpendidikan SLTP sebesar: $7/68 \times 40 = 4$ responden
- karyawan berpendidikan SD sebesar $4/68 \times 40 = 2$ responden

Data dan sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dan sumber pertamanya. Data ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarikan pada responden dan wawancara langsung dengan bagian personalia PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember.
2. Data sekunder, adalah data yang bukan dari sumber pertamanya. Data ini berasal dari catatan, dokumen atau arsip perusahaan.

Metode analisa data

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh anatar kepuasan kompensasi dengan lomitmnen orgabisasi dan prestasi kerja digunakan metode analisis sebagai berikut:

- a. Metode Deskriptif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian secara sistematis, factual dan akurat berdasarkan fakta-fakta yang ada, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.
- b. Metode inferensial, yaitu dengan melihat hubungan dan pengaruh antara kepuasan karyawan terhadap kompensasi, komitmen karyawan terhadap organisasi serta prestasi kerja karyawan. Untuk analisis ini digunakan metode-metode statistic dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ artinya derajat kesalahan sebesar 5 %. Dalam hal ini digunakan alat analisis sebagai berikut:

1. Analisis Bivariate

Teknik ini digunakan untuk menganalisis arah kuatnya hubungan antara dua variable. Model analisis yang digunakan adalah korelasisederhana dengan rumus poduk Moment, digunakan untuk melihat keeratan hubungan abntara masing-masing variable bebas dengan variable tergantung.

2. Analisis Multivariate

Teknik ini digunakan untuk memeriksa arah dan kuatnya hubungan beberapa variable

bebas dengan satu variable tergantung, yang meliputi: a) Koefisien berganda, yang digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel tergantung. Koefiaien korelasi dari dua variabel dikuadratkan dapat digunakan untuk mengetahui proporsi variasi dari satu variabel yang dijelaskan oleh variabel lain. b) Koefisien Regresi Linier Berganda, yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis regresi disamping dapat dipergunakan untuk melihat kontribusi seluruh variabel bebas, teknik ini juga dapat dipakai untuk melihat kontribusi relative suatu variabel bebas dengan cara mengontrol atau menghilangkan efek dari satu atau lebih variabel bebas yang lain.

Uji Asumsi Klasik

Selanjutnya agar diperoleh nilai yang tidak bisa dan efisien dari persamaan regresi linier berganda yang menggunakan metide kuadrat terkecil biasa (OLS), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memnuhi beberapa asumsi klasik sebagai berikut (Gujarati, 1991 : 172):

- a. Asumsi Normalitas, rata-rata sama dengan nol, $E(e_i) = 0$, artinya asumsi ini menginginkan model yang dapat dipakai secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam observasi.
- b. Homoskedastisitas, $E(e_i^2) = \sigma^2$, hal ini dimaksudkan bahwa varian pengganggu tidak berbeda dari satu observasi ke observasi lainnya atau memiliki varian yang sama.
- c. Non-Autokorelasi, $E(e_i e_j) = 0$ dimana $1 \leq i \neq j \leq n$, artinya bahwa gangguan di sati observasi tidak berkorelasi dengan gangguan do observasi lain, artinya nilai variabel terikat hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel pengganggu.
- d. Non-Multikolinearity, $E(e_i x_j) = 0$, artinya bahwa tidak adanya hubungan linier yang sempurna di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi.

Uji Statistik

Pengujian hipotesis secara statistic adalah dengan pendekatan uji signifikansi (*test of significance*) untuk memeriksa benar atau tidaknya suatu hipotesa nol.(Ho).

Ho : $b_i = 0$: berarti tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hi : $b_i \neq 0$: berarti ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk mengathui tingkat signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut, digunakan uji t (parsial) dab uji F (serentak/ simultan).

Uji Statistik

Pengujian hipotesa secara statistic adalah dengan pendekatan uji signifikansi (*test of significance*) untuk memeriksa benar atau tidaknya suatu hipotesa nol (Ho).

Ho : $b_i = 0$: berarti tidak ada pengaruh variasi bebas terhadap variasi terikat

Ho : $b_i \neq 0$: berarti ada pengaruh variasi bebas terhadap variasi terikat

Untuk mengetahui tingkat signifikansi dari hubungan kedua variable tersebut, digunakan uji t (parsial) dan uji F (serentak/ simultan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepuasan kompensasi (kompensasi material, kompensasi Sosial, dan kompensasi aktivitas) terhadap komitmen Karyawan pada organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier beganda, terbukti bahwa keseluruhan aspek dari kompensasi kepuasan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi (perusahaan), kemauan karyawan untuk bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Penemuan ini nampak cukup logis dimana apabila karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterima, maka hal ini akan membuat mereka memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi yang hal ini bisa diwujudkan dengan tingkat kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tempat mereka bekerja, kemauan karyawan untuk bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan, maka hal ini akan membuat mereka memiliki komitmen yang rendah pada organisasi. Komitmen karyawan yang rendah pada organisasi ini dapat dilihat dari perilaku karyawan yang ingin keluar dari perusahaan (tidak setia pada organisasi), kemauan untuk bekerja keras yang rendah (bekerja asal-asalan) dan tidak bangga dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Kenyataan ini cukup realistis dan mempunyai implikasi jika perusahaan menginginkan sejumlah karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, maka perusahaan harus berusaha memberikan kompensasi yang memuaskan karyawan, baik itu kompensasi material, kompensasi sosial maupun kompensasi aktifitas. Atau dengan kata lain perusahaan harus mampu mewujudkan apa yang menjadi harapan karyawan khususnya yang berkaitan dengan ketiga bentuk kompensasi tersebut, karena apa yang menjadi harapan karyawan itu merupakan faktor penentu dari kepuasan karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini nampaknya didukung teori-teori yang ada dimana kepuasan dan ketidakpuasan karyawan pada organisasi. Dari berbagai kajian empirik yang ada, penemuan ini terlihat banyak mendukung dari para peneliti sebelumnya yang meneliti pada hal yang sama. Hasil penelitian yang pernah dilakukan Steers (1977) menunjukkan bahwa

interaksi sosial, penghargaan organisasi sebagai bagian dari karakteristik pekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Begitu pula dalam penelitian ini nampak tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian Seers, walaupun ada sedikit perbedaan dalam menentukan variabel tetapi memiliki tujuan yang sama. Hasil studi ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan Buchanan (1988), Purwaningsih (1995) dan Knoop (1995), dimana kepuasan karyawan pada berbagai bentuk kompensasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Jadi secara umum hasil penelitian ini banyak mendukung berbagai kajian empirik terdahulu dimana kepuasan karyawan pada kompensasi akan berpengaruh pada komitmen karyawan pada organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan).

Tetapi, ketika diuji secara parsial, dimana variabel lain dianggap konstan ternyata variabel kepuasan pada kompensasi aktifitas tidak terbukti adanya pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan. Hasil ini ditentukan agak berbeda dengan kajian empirik maupun kajian teoritis yang ada dan tentunya hal ini memerlukan penjelasan tersendiri mengapa hal ini bisa terjadi. Walaupun dari distribusi frekuensi terlihat bahwa sebagian besar karyawan merasa cukup puas dengan kompensasi aktifitas yang diberikan perusahaan. Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan karyawan pada kompensasi aktifitas terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan karyawan bekerja keras dan kebanggaan karyawan ini mungkin dikarenakan karyawan tidak merasa bahwa kompensasi aktifitas ini merupakan bentuk imbalan / kompensasi sebagai balas jasa atas kerja mereka, tetapi lebih merupakan bagian yang menyatu dengan pekerjaan itu sendiri.

Dari aspek karakteristik pekerjaan bekerja di bank memerlukan tingkat rutinitas yang tinggi sehingga sangat mungkin hal ini bisa menimbulkan adanya kebosanan kerja. Disamping itu secara teoritis faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari berbagai aspek yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Sedangkan dalam studi ini yang dilihat hanya bagian dari karakteristik pekerja dan karakteristik organisasi sehingga jika diuji secara parsial ada variabel yang tidak signifikan.

2. Pengaruh Komitmen Karyawan Pada organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan) terhadap Prestasi kerja (kecakapan karyawan bekerja keras).

Dari hasil analisis regresi linier berganda ketika diuji bersama-sama maupun per variabel, terlihat bahwa komitmen karyawan pada organisasi yang meliputi kesetiaan karyawan, kemauan karyawan bekerja keras dan kebanggaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja (kecakapan karyawan dalam pekerjaan).

Penemuan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus selalu memperhatikan ketiga aspek dari komitmen ini yakni kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan, sebab kalau tidak dikhawatirkan hal ini akan berdampak pada prestasi kerja karyawan yang rendah. Perusahaan harus selalu menjaga ketiga aspek tersebut dengan jalan memenuhi apa yang menjadi harapan karyawan. Disamping itu dari penemuan ini juga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan yang tinggi dapat diciptakan dengan terlebih dahulu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Dengan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi maka dengan sendirinya akan diperoleh prestasi kerja yang baik pula.

Oleh karena itu dengan penjelasan diatas bisa dipahami jika dalam penelitian ini komitmen organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan pada organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kecakapan karyawan dalam bekerja. Karena sebenarnya sesuai dengan teori-teori yang ada, karyawan akan mempunyai prestasi kerja yang tinggi (cakap dalam bekerja) jika mereka mempunyai tingkat kemauan, kesetiaan dan kebanggaanyang tinggi pada organisasi tempat mereka bekerja karena mereka merasa ikut memiliki perusahaan sehingga masa depan dan kemajuan perusahaan ada dalam tanggung jawab mereka. 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 yang menemukan bahwa salah satu hasil (*outcomes*) dari komitmen organisasi adalah prestasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Satish P. Deshpande dan Jacob Joseph (1995), Mowday (1982), Steers (1985) yang menyimpulkan bahwa dalam beberapa kasus komitmen karyawan pada organisasi dapat terjemakan menjadi prestasi kerja yang sangat baik. Begitu juga Setyowati dalam penelitiannya terhadap para manajer menengah juga menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari komitmen karyawan pada organisasi terhadap prestasi kerja manajer.

Secara teoritis dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dengan prestasi kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini membuktikan dan mendukung baik itu teori-teori yang ada maupun penelitian terdahulu dimana dalam banyak hal komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja (*job performance*) yang dalam hal ini ditunjukkan dengan kecakapan karyawan dalam pekerjaan.

3. Pengaruh Kepuasan Kompensasi (kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (kecakapan karyawan).

Dengan metode yang sama, seperti yang diduga sebelumnya bahwa tidak selalu komitmen karyawan pada organisasi merupakan perantara atau mediator yang menghubungkan antar kepuasan karyawan pada kompensasi dengan prestasi kerja. Karena hasil uji regresi ternyata secara simultan kepuasan karyawan pada kompensasi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Walaupun kontribusi kepuasan kompensasi dalam membentuk prestasi kerja karyawan secara langsung tidak sebesar kontribusi komitmen karyawan pada organisasi. Penemuan ini juga menyiratkan masih diperlukannya sistem *reward* atau kompensasi yang baik dalam arti memenuhi prinsip keadilan, kewajaran dan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.

Nampaknya hasil penelitian ini juga mendukung dan sangat relevan jika dihubungkan dengan teori motivasi, teori kompensasi, teori kepuasan dan *reward management* yang mengaitkan dengan prestasi kerja. Penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Adiana, yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kompensasi baik itu kompensasi finansial dan non finansial terhadap prestasi kerja karyawan. Ketika diuji secara parsial hanya kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sedangkan kompensasi aktivitas tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Penjelasan lebih lanjut dari hubungan langsung dari kepuasan kompensasi dengan prestasi kerja ini juga bisa dilihat dari faktor

personality yang melakukan pekerjaan itu sendiri. Ada karyawan yang menganggap bahwa apa yang mereka kerjakan harus disesuaikan dengan kompensasi yang mereka terima. Jika kompensasi yang diterima terasa memuaskan maka hal ini akan direspon dengan mewujudkan prestasi kerja yang baik, begitu juga sebaliknya jika mereka tidak puas terhadap kompensasi yang diterima, hal ini akan membawa dampak terhadap prestasi kerja yang rendah. Biasanya tipe karyawan seperti ini berasumsi bahwa mereka mau bekerja dengan baik karena untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau untuk memenuhi tuntutan organisasi tapi bukan karena mereka suka pada pekerjaan itu sendiri dan biasanya prestasi kerja karyawan seperti ini mudah sekali berubah karena tidak didasarkan pada komitmen yang tinggi pada organisasi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini secara umum dapat dikatakan sepenuhnya mendukung beberapa teori dan penelitian terdahulu yang dikembangkan oleh Steers (1977), Buchanan (1975), Mowday (1985), Mark John (1994) dan Bashaf, Grant (1994) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan, komitmen karyawan pada organisasi (*organizational commitment*) dan prestasi kerja (*job performance*). Lebih spesifik, Purwaningsih (1997) juga pernah meneliti pada masalah yang sama dimana ditemukan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi memang mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Begitu juga Setyowati (1997) menemukan bahwa komitmen karyawan pada organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan) berpengaruh terhadap kecakapan karyawan pada pekerjaan. Adiana (1995) menyimpulkan bahwa terdapat

pengaruh langsung antara kepuasan kompensasi dengan prestasi kerja karyawan. Secara rinci dari hasil penelitian ditemukan beberapa hal:

1. Dengan analisis korelasi sederhana menunjukkan bahwa sebagian besar variabel tergantung secara empiris mempunyai hubungan yang signifikan, kecuali pada variabel kepuasan kompensasi aktivitas. Oleh karena itu variabel kepuasan kompensasi material, kompensasi sosial (kecuali kompensasi aktivitas); kesetiaan karyawan, kemauan dan kebanggaan karyawan; kecakapan karyawan seperti yang diduga sebelumnya secara empiris memang didukung oleh data yang ada.
2. Berdasarkan pada analisis regresi berganda dapat dikemukakan bahwa secara simultan memang terdapat pengaruh yang signifikan dari semua variabel dalam konsep kepuasan kompensasi terhadap semua variabel dalam konsep komitmen organisasi (kesetiaan, kemauan, kebanggaan). Namun ketika diuji secara parsial nampaknya variabel kepuasan kompensasi aktivitas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan.
3. Dari hasil analisis regresi berganda antara variabel-variabel dalam konsep komitmen organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan) terhadap variabel kecakapan karyawan dalam konsep prestasi kerja, baik diuji bersama-sama maupun per variabel menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.
4. Dari analisis regresi secara langsung antara kepuasan kompensasi dengan prestasi kerja (kecakapan karyawan dalam pekerjaan) ternyata juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara semua aspek kepuasan kompensasi

(kecuali kompensasi aktivitas) dengan prestasi kerja karyawan.

5. Meskipun secara teoritis maupun empiris dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan atas kompensasi (material, sosial dan aktivitas) dapat dipergunakan sebagai faktor yang dapat membentuk komitmen karyawan pada organisasi (kesetiaan, kemauan dan kebanggaan). Namun dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang berpengaruh. Hal ini bisa dilihat dari koefisien determinasi dari pengaruh kepuasan kompensasi (material, sosial dan aktivitas) terhadap: kesetiaan karyawan sebesar 57,1% ; kemauan karyawan sebesar 48,9% dan kebanggaan karyawan hanya sebesar 32,1%. Demikian pula dapat dikatakan bahwa secara teoritis komitmen karyawan pada organisasi (*organizational commitment*) mempunyai pengaruh yang kuat terhadap prestasi kerja (*job performance*) yang dapat dilihat dari koefisien korelasi yang cukup besar yaitu 0,72. Namun dalam penelitian ini kontribusi dari komitmen organisasi dalam membentuk prestasi kerja (kecakapan) hanya sebesar 51,9% sehingga harus diakui bahwa masih ada faktor lain yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan namun tidak dimasukkan dalam analisis pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin H. John and Joyce E.A Russel, 1993. *Human Resources Management An Experiential Aproach*, Mc graw Hill Me Singapura.
- Casio, Wayne F. 1991, *Applied Psychology In Personel Management*, Pretince Hal Ind. Inc
- Cherington, david J, 1994, *Organization Behavior, The management of Individual and organizatonal Performance*, A ivison of simon Of Schulter Inc.
- Dharma Agus, 1985, *Manajemen Pestasi Kerja* Edisi pertama rajawali Jakarta.
- Despande, P. Satish, jacob Joseph, 1995, *Variation in Compesation Pecisions by Managers:Aan Empirical Investigations*. The Journal of Phycology, 128 (1)
- Dessler, Gary, 1992, *Organization Theory*, Reston Publishing Company inc.
- Fraser, TM, 1992, *Sterss dan kepuasan Kerja*, Seri manajemen No. 14 Pustaka Binaan Presindo, Jakarta.
- Gujarati, Damodar, 1991, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hanni, 1994, *Managemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hariman, Theo and Raymond. L. Hilgert, 1982, *Concept and Practices of management. Third Edition*, Southy Western Publising co, Cincinatiohio
- Hasibuan, S.P. Melau, 1994, *Managemen Sumber Daya manusia*, Dasar dan Kunci Keberhasilan. CV. Haji Masagung, Jakarta
- Irving, P. Gregory, John P. mayer, 1994, *Reexamination Of the Met - xpection Hypotheses: A Longitudinal analysis*. Journal of applied Psycology, Vol 79, no 6

-
- Kamus besar bahasa Indonesia, 1989, Balai Pustaka, Jakarta
- Knoop, Robert, 1995, *Relationships Among Job Involvement Job Satisfaction And Organisational Commitment For Nurse*, The Journal of Psychology. 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*
- Lopez, Elsa, 1982, *A Test of The self-Consistency Theory of The Job Performance- Job satisfaction Relationship*, Academy of Management Journal, Vol 25 No.2
- Locke, Edwin A. Latham, Gary P. Evez, Miriam, 1988, *The Determinants of Goal Commitment*, Academy of Management Review.
- Mathieu, John E and James L. Farr, 1991, *Further Evidence for the Discriminative Validity of Measures of Organizational Commitment. Job Involvement and Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, vol 76
- Michael, Leibunon and Harold P. Weintin, 1993, *Money is Everything*, Annual Report Human Resource
- Michael T.R., 1982, *People in Organization in Introduction to Organization Behavior*, Mc Graw Hill Book Comp. Tokyo
- Mowday, R. Wayne and Robert M. Noe, 1993, *Human Resources Management*, Allyn & Bacon
- Mowday, R.T., 1982, *Employment Organization Linkages: The Psychology Of Commitment Absenteeism And Turn Over*, Academic, Inc, London
- Musaneff, Leonard, 1980, *Human Resource Development. The Handbook of Human Resource Development*, second Edition, Canada
- O'Reilly, Charles and Chatman, J. 1986, *Organizational Commitment and Psychology Attachment: The effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal Of Applied Psychology, Vol 71
- Adiana, 1995, *Persepsi Keadilan Kompensasi Kepuasan Kompensasi dan Kinerja Karyawan*, laporan penelitian, tidak dipublikasikan. Program MM UGM Yogyakarta.
- Purwaningsih, Hesti, 1995, *Hubungan Kepuasan Kompensasi dengan dampak Job Withdrawal Secara Psikologis*, laporan Penelitian, Tidak dipublikasikan, Program MM UGM, Yogyakarta.
- Robbins, S.P., 1993 *Organization Behavior: Concept Consensus & Application*, Prentice Hall Ind. Inc.
- Setyowati, Endah, 1997, *Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Sebagai Faktor Yang*

Membentuk Komitmen Karyawan Pada Organisasi, Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja. Tesis tidak dipublikasikan. Program Pasca sarjana Universitas Brawijaya Malang.

Absenteeisme: An Examination of Direct and Indirect Effect. Journal of Organizational Behaviour, vol 16, Januari

Sterris. R M and L. W. Porter, 1983, *Motivation and and work Behavior*

George dan Leonardo sayler, 1990, *Manajemen Personalia Segi Manusia Dan Organisasi*, Pustaka Binaan Presindo, Jakarta.

Sherman. Arthur, et.al., 1996, *Managing Human Resources*, South – western College Publishing, Cincinnati. Ohio

Syarif Rusli, 1987, *Teknik Manejemen Latihan Dan Pengembangan*, Angakasa bandung

Singarimbun, Masri dan sofyan effendi, 1987, *Metode Penelitian Survey* cetakankedelapan, LP3ES, Jakarta

Paul L, Walizer, Michael H. 1990, *Metoda Dan Analisis Penelitian*, diterjemahkan Sukadiman, sukadi, hutagoal, ssaid, Jilid I Erlangga Jakarta.

Jamers, and Mark John, 1995, *Organizational Commitment, Turnover and*