

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kompensasi

Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi, dan sebagai kontraprestasinya organisasi memberikan imbalan yang bentuknya dapat sangat bervariasi di mana hal ini biasa disebut sebagai kompensasi. Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan kompensasi tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi. Namun, dalam kenyataannya setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerjanya.

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang

kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2020: 119) kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Menurut Martoyo dalam Sinambela & Sinambela (2019: 447) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Sinambela & Sinambela (2019: 447) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Werther & Davis dalam Sinambela & Sinambela (2019: 447) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai, maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Bangun dalam Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 152) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Seorang pekerja sebagai tukang pikul barang merasa bahwa kekuatan fisik yang dimiliki adalah sesuatu yang berharga mereka sumbangkan atas pekerjaannya. Untuk memindahkan barang dari suatu tempat ke tempat lain mereka akan memperoleh balasan yang setimpal atas pekerjaannya. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja.

Dari berbagai pengertian kompensasi yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima tenaga kerja baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial) yang diberikan oleh perusahaan karena tenaga kerja telah memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan.

2.1.1.2 Jenis Kompensasi

Rivai dalam Sopiah & Sangadji (2018: 364) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
 - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.1.1.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020: 121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta *eksternal* konsistensi yang kompentatif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

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

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

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

Sehingga bisa disimpulkan bahwa tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.1.1.4 Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020: 122) program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan *internal* konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan *eksternal* konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan *eksternal* konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

2.1.1.5 Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020: 127) faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi, maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan

yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*), maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi), maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Jadi, bisa ditarik kesimpulan bahwa banyak faktor yang dapat memengaruhi besar/kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja sama tercapai.

2.1.1.6 Dimensi Kompensasi

Menurut Simamora dalam Alwahdi, Muharam, & Yusnita (2020: 5), dimensi kompensasi yaitu:

1. Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat

perusahaan yang diperoleh karyawan, fasilitas yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.2 Komitmen Karyawan

Perkembangan organisasi pada saat ini telah menghantarkan perilaku manusia menjadi sangat dinamis dalam merespons upaya pencapaian tujuan organisasi. Perilaku individu, kelompok, atau perilaku organisasi menjadi bagian penting dalam merespons berbagai tantangan pada organisasi saat ini seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), kerja kontrak, penurunan kesejahteraan, dan berbagai kondisi yang tidak menguntungkan atau kondisi yang menantang bagi para karyawan/pegawai/anggota organisasi. Berbagai kondisi tersebut menjadi tantangan bagi para manajer untuk mengikat dan menumbuhkan komitmen karyawan/pegawai/anggota organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Pandangan para pakar tentang pengertian komitmen dapat sangat bervariasi. Ada yang menyatakannya dengan komitmen saja, ada yang menyatakannya dengan komitmen karyawan dan ada pula yang menyatakannya dengan komitmen organisasi atau organisasional. Namun, pada dasarnya sama saja, komitmen bersifat individual, yaitu merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu.

Menurut Ivancevich, Konopaske, & Matteson dalam Wibowo (2017: 429) komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen

menyangkut tiga sifat: (a) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, (b) perasaan terlibat dalam tugas organisasi, dan (c) perasaan loyal pada organisasi.

Menurut Meyer & Herskovits dalam Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 221) komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan.

Menurut Luthans dalam Triatna (2016: 120) komitmen sering dimaknai sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi, serta kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Mowday, Porter, & Steers dalam Triatna (2016: 120) komitmen memiliki arti yang lebih luas dari sekadar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan interaktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Menurut Triatna (2016: 120) komitmen adalah suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi/perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Menurut Robbins & Judge dalam Putra, Agung, & Anggraini (2020: 143) komitmen karyawan adalah suatu keadaan yang mana seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini bukan mengenai jenjang karier, gaji, dan sebagainya, melainkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Dari berbagai pengertian komitmen karyawan yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan dengan hasrat yang kuat dari karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan keinginannya untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi.

2.1.2.2 Unsur-Unsur Komitmen

Triatna (2016: 122) berpendapat bahwa komitmen memiliki empat unsur, yaitu:

1. **Keyakinan yang Kuat Terhadap Penerimaan Nilai dan Tujuan Organisasi**

Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan suatu keyakinan individu memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak berkomitmen terhadap organisasi; apakah dirinya akan berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi inilah yang menjadi dasar kuat bagi seseorang untuk rela setia melakukan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan organisasi tercapai.

2. **Keinginan Melakukan Tindakan Atas Nama Organisasi**

Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi oleh pesaing lain, maka rasa

yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.

3. Keinginan yang Kuat Untuk Tetap Menjadi Anggota Organisasi

Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu manakala ia memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya sehingga dapat dianalisis manakala seorang pegawai merasa tidak betah berada di perusahaan. Hal ini dapat dinilai bahwa komitmen pegawai tersebut telah menurun, bahkan mungkin hilang.

4. Tingginya Keluaran dan Kurangnya Kemangkiran

Semakin tinggi tingkat keluaran/hasil dan semakin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.

Keempat unsur di atas bukanlah menunjukkan bahwa komitmen merupakan suatu hasil akhir atau sesuatu yang bersifat *final*/akhir. Komitmen merupakan suatu hal yang harus dibangun dan merupakan sesuatu yang tumbuh-kembang sesuai dengan kondisi-kondisi organisasi yang kemudian dipersepsi oleh anggota-anggotanya.

2.1.2.3 Pendekatan Terhadap Komitmen

Untuk memahami komitmen secara lebih mendalam, Triatna (2016: 123) mengidentifikasi tiga hal berikut, yaitu:

1. Komitmen Sebagai Pengorbanan dan Investasi Energi Individu Terhadap Organisasi

Pendekatan ini menganalisis bahwa komitmen lebih banyak menjadi urusan individu daripada organisasi. Pernyataan ini menjadi relevan “jangan tanya apa yang diberikan organisasi kepada anggota, tetapi tanyalah apa yang dapat diberikan anggota bagi organisasi.”

2. Komitmen Sebagai Hubungan Timbal Balik (Saling Memerlukan Antara Organisasi dengan Individu)

Pendekatan ini menganalisis bahwa komitmen bukan saja urusan pribadi, tetapi juga menjadi urusan organisasi. Komitmen dianalisis sebagai suatu hal yang *resiprokal* (saling).

3. Komitmen Dipandang Sebagai Pemeliharaan Kesetiaan

Pendekatan ini menganalisis komitmen sebagai suatu upaya untuk melekatkan organisasi.

Menurut Triatna (2016: 123) beberapa perspektif pendekatan untuk memahami komitmen dalam organisasi, yaitu:

1. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan rendah tingkat absensinya dan lebih

kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini menitikberatkan analisisnya bahwa investasi karyawan/anggota organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi. Menurut White dalam Triatna (2016: 124), komitmen organisasi terdiri dari 3 area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan di mana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah:

- a. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
- b. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
- c. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

3. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*)

Menurut Porter et al., dalam Triatna (2016: 124) komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk unidimensi atau satu dimensi, di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan

loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

4. Komitmen dalam Profesi Kependidikan

Untuk keberlangsungan dan keberhasilan organisasi (pendidikan), diperlukan perbaikan dan peningkatan pelayanan. Oleh karena itu, *personel* organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi sehingga mampu mencurahkan energinya untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan peran, tugas, dan fungsinya.

2.1.2.4 Dampak Komitmen Karyawan

Sopiah dalam Adji, Ramdiani, & Adji (2020: 101) mengemukakan bahwa dampak komitmen karyawan dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu:

1. Ditinjau dari Sudut Pandang Organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

2. Ditinjau dari Sudut Pandang Pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karier pegawai tersebut.

2.1.2.5 Cara Menumbuhkan Komitmen Karyawan

Menurut Dessler dalam Sinambela & Sinambela (2019: 542) terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk membangun atau menumbuhkan komitmen seseorang dalam organisasi, yakni sebagai berikut:

1. *Make It Charismatic*

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build The Tradition*

Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have Comprehensive Grievance Procedures*

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun *internal* organisasi, maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide Extensive Two Way Communications*

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a Sense of Community*

Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.

6. *Build Value Homogeneity*

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi, maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and Share Alike*

Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

8. *Emphasize Barnraising, Cross Utilization, and Teamwork*

Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi organisasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga ditempatkan di tempat yang kering. Semua organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.

9. *Get Together*

Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua pegawai terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni, dan lain-lain, yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. *Support Employee Development*

Hasil studi menunjukkan bahwa pegawai akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier pegawai dalam jangka panjang.

11. *Commit to Actualizing*

Setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide First Year Job Challenge*

Pegawai masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapannya, dan kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.

13. *Enrich and Empower*

Ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja pegawai.

14. *Promote from Within*

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak *internal* perusahaan sebelum merekrut pegawai dari luar.

15. *Provide Developmental Activities*

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut pegawai dari dalam sebagai prioritas, maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

16. *The Question of Employee Security*

Bila pegawai merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17. *Commit to People First Values*

Membangun komitmen pegawai pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal pegawai memasuki organisasi. Dengan demikian, pegawai akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi.

18. *Put In Writing*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain, organisasi sebaiknya membuatnya dalam bentuk tulisan, bukan sekadar lisan.

19. *Hire Right-Kind Managers*

Bila pimpinan ingin menawarkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk The Talk*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekadar kata-kata. Bila pimpinan ingin pegawainya berbuat sesuatu, maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekadar kata-kata atau berbicara.

2.1.2.6 Dimensi Komitmen Karyawan

Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 221) komitmen karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Sedangkan faktor-faktor yang memengaruhi komitmen tersebut meliputi:

1. Faktor Logis

Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Faktor Lingkungan

Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Faktor Harapan

Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4. Faktor Ikatan Emosional

Karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat/keluarga.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Tujuan perusahaan pasti ingin bisa bertahan hidup dan bisa selalu mendapat keuntungan setiap periodenya. Namun, keuntungan dan kelangsungan hidup perusahaan akan tercipta salah satunya yaitu apabila perusahaan memiliki karyawan yang berkinerja baik. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting sehingga perusahaan harus menjaga kinerja karyawan selalu dalam keadaan baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Bintoro & Daryanto (2017: 105) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Menurut Sinambela, dkk. dalam Bintoro & Daryanto (2017: 105) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Veithzal dalam Bintoro & Daryanto (2017: 108) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Supriyono dalam Bintoro & Daryanto (2017: 108) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu.

Menurut Mangkunegara dalam Sopiah & Sangadji (2018: 350) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2019: 182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dari berbagai pengertian kinerja karyawan yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai selama periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong dalam Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 193) terkadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka melalui, biasanya, sebuah pertemuan kajian tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapkan bertindak sebagai pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan.

Dessler (2015: 330) berpendapat bahwa alasan melakukan penilaian kinerja adalah:

1. Dasar keputusan bayaran, promosi dan retensi;
2. Peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja;
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahan mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi dan untuk menguatkan kekuatan bawahan;
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahannya;
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Menurut Dessler (2015: 330) ada beberapa proses dalam penilaian kinerja (*performance appraisal process*), antara lain:

1. Menetapkan standar kerja;
2. Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian);
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau terus berkinerja di atas standar.

Penilaian terhadap kinerja karyawan ini sangat penting, sehingga perlu dilakukan secara berkelanjutan. Kemudian, hasil-hasilnya diarsipkan dengan baik sebagai acuan dalam memberikan *reward* dan/atau untuk penilaian karier.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019: 197) bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain:

1. Untuk Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.

2. Keputusan Penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya, bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja, maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karier atau demosi. Karyawan yang kinerjanya kurang baik dapat juga dilakukan mutasi ke bagian lain sesuai dengan hasil analisis sebelumnya.

4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang,

perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Demikian pula dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahliannya.

Melalui pengembangan pengetahuan dan keahlian karyawan ditambah dan dipertajam. Maka dengan menambah pengetahuan secara otomatis akan dapat meningkatkan kinerjanya. Demikian pula tanpa pengembangan karyawan akan merasa bosan yang pada akhirnya akan dapat menurunkan kinerja.

5. Penyesuaian Kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat, maka akan ada penyesuaian kompensasi. Penyesuaian kompensasi dilakukan apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerjanya yang diperolehnya.

6. Inventori Kompetensi Pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, *skill*, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

7. Kesempatan Kerja Adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja. Sebaliknya, bagi mereka yang kinerjanya menurun atau kurang baik akan menerima dengan lapang dada dan tidak perlu melakukan hal-hal yang tidak perlu.

8. Komunikasi Efektif Antara Atasan Bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

9. Budaya Kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja, maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.

10. Menerapkan Sanksi

Di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima

tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan. Sanksi teringan biasanya dalam bentuk teguran agar tidak mengulangi perbuatan dan sanggup meningkatkan kinerjanya di masa depan. Sanksi kedua dapat diberikan dalam bentuk tidak memperoleh kesempatan peningkatan karier maupun kompensasi. Ketiga sanksi yang diberikan dipindahkan ke unit atau bagian lain. Sedangkan sanksi yang terberat adalah dalam bentuk dikeluarkan dari perusahaan.

2.1.3.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Gomes dalam Bintoro & Daryanto (2017: 134), metode dalam mengukur prestasi kerja karyawan, yaitu:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating Scale*

Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.

b. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari:

– *Alternation Rangking*

Metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi.

– *Paired Comparison*

Metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya sehingga terdapat beberapa alternatif keputusan serta dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang relatif sedikit.

– *Porced Comparison (Grading)*

Metode yang sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.

c. *Check List*

Pada metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

d. *Freeform Essay*

Pada metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilai.

e. *Critical Incident*

Pada metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja. Yang termasuk ke dalam metode modern adalah:

a. *Assessment Centre*

Metode ini diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul. Biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus.

b. *Management by Objective* (MBO=MBS)

Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.1.3.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong dalam Sopiah & Sangadji (2018: 352) kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. *Personal Factors* (Faktor Individu)

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.

2. *Leadership Factors* (Faktor Kepemimpinan)

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. *Team Factors* (Faktor Kelompok/Rekan Kerja)

Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. *System Factors* (Faktor Sistem)

Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. *Contextual/Situational Factors* (Faktor Situasi)

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan *internal* maupun *eksternal*.

Sedangkan menurut Flippo (2013: 150), kinerja merupakan gabungan dari beberapa faktor yang berperan penting, yaitu:

1. Kualitas dan kuantitas kerja yang meliputi ketelitian, kelengkapan, ketepatan dan kerapihan;
2. Tanggung jawab yang merupakan beban yang ditanggung dalam pekerjaan;
3. Kemampuan untuk memimpin;
4. Kesanggupan untuk bekerja sama dengan semua pihak;

5. Inisiatif yaitu kontribusi pelaksanaan kerja atas prakarsa sendiri;
6. Kesetiaan/loyalitas dalam melaksanakan pekerjaan;
7. Ketaatan dalam mematuhi peraturan;
8. Kejujuran di dalam mengemban tugas.

2.1.3.6 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 193), untuk mencapai atau menilai kinerja ada dimensi yang menjadi tolok ukur, yaitu:

1. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan di sini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup *internal* perusahaan/organisasi.

4. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tetapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan bisa dilihat pada tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Afdalin Bin Haque, Md. Arif Al Mahmud dan Adnan Hossain	<i>Influence of Compensation and Organizational Culture on Employee Performance: A Study on IT Firms of Dhaka, Bangladesh</i>	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan, Budaya Organisasi	Kompensasi dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>International Journal of Human Resource Studies</i> , Vol. 9, No. 3, Hal. 101-115, Juni 2019
2.	Indra Prasetyo, Esa Wahyu Endarti, Budi Endarto, Nabilah Aliyyah, Rusdianto, Heru Tjaraka, Nawang Kalbuan dan Arif Syafi'ur Rochman	<i>Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia</i>	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan, Disiplin	Kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan	<i>Journal of Hunan University (Natural Sciences)</i> , Vol. 48, No. 6, Hal. 277-298, Juni 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Marhanyani, Said Musnadi dan Mahdani Ibrahim	<i>Effect of Competence and Employee Commitment to Employee Performance: Job Satisfaction as a Mediator (Study on Watering Office of Aceh Province)</i>	Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan	Kompensasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja	Komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja	<i>International Journal of Business Management and Economic Review</i> , Vol. 2, No. 1, Hal. 15-27, Tahun 2019
4.	Timoti Hendro	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV Karya Gemilang	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan, Kepuasan Kerja	Kompensasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	AGORA, Vol. 6, No. 1, Hal. 1-8, Tahun 2018
5.	M. Fizdian Arismunandar dan Hazmanan Khair	Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan, Analisis Jabatan, Pola Pengembangan Karir	Kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	MANEGG-GIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3, No. 2, Hal. 273-282, September 2020
6.	Yurianto, Arman-syah dan Marsudi	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sawit Karya Bhakti Mahato	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan	Kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	JIP: Jurnal Inovasi Penelitian, Vol. 1, No. 12, Hal. 2665-2667, Mei 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	Anin-dithia Dwi Putri dan Arif Partono Prasetio	Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Karyawan di Departemen Pemasaran Divisi <i>Ethical</i> Reguler PT Pharos Indonesia	Kompensasi, Komitmen Karyawan	Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan	Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa), Vol. 15, No. 1, Hal. 1-7, Tahun 2018
8.	Bayu Aji Santoso, Elliv Hidayatul Lailiyah dan Sawabi	Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Karyawan (Studi Pada PT Cahaya Indah Madya Pratama Lamongan)	Kompensasi, Komitmen Karyawan	Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja	Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan	Makro, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 5, No. 2, Hal. 131-140, November 2020
9.	Ida Ekawati Syahrir, Mattalatta dan Bahtiar Maddatuang	Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Bantaeng	Kompensasi, Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi	Komunikasi Internal	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	YUME: <i>Journal of Management</i> , Vol. 2, No. 1, Hal. 1-15, Tahun 2019
10.	Agung Anugrah	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Kompensasi, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi	Pelatihan	Komitmen organisasi mampu memediasi variabel	Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 8, No. 4, Hal. 466-477,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru			kompensasi sehingga pengaruh kompensasi melalui komitmen terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan	Desember 2020
11.	Sumiatik, Sumitro Sarkum dan Zuriani Ritonga	Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi	Motivasi, Lingkungan Kerja, Ke- pemimpinan	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisa- sional 2. Kompensasi dan Komit- men organisa- sional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Akuntansi & Ekonomika, Vol. 11, No. 2, Hal. 213-221, Desember 2021
12.	Sri Rosma- wati dan Ade Jerma- winsyah	Pengaruh Etos Kerja, Disiplin dan Komitmen Karyawan Ter- hadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Aro Kecamatan Muara Bulian	Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan	Kompensasi, Etos Kerja, Disiplin Kerja	Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	EKSIS: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 9, No. 2, Hal. 153-160, November 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13.	Tri Joko, Razak Munir dan Nur Fattah	Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng	Komitmen Pegawai, Kinerja Pegawai	Kompensasi, Pengembangan Karir, Pengawasan	Pengembangan karir, pengawasan, dan komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	YUME: <i>Journal of Management</i> , Vol. 2, No. 2, Hal. 1-16, Tahun 2019
14.	I Kadek Edo Adhi Putra, Anak Agung Putu Agung dan Ni Putu Nita Anggraini	Pengaruh Komitmen Karyawan dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT <i>World Innovative Telecommunication</i> di Denpasar	Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan	Kompensasi, Insentif	Secara simultan komitmen karyawan dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	VALUES, Vol. 1, No. 3, Hal. 140-150, Agustus 2020
15.	Yuda Supriatna	Pengaruh Motivasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gerai Terpadu Indonesia	Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi	Motivasi dan komitmen karyawan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	EMBISS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial, Vol. 1, No. 2, Hal. 115-125, Februari 2021

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan karena merupakan perencana, pelaku dan penentu bagi terwujudnya tujuan perusahaan. Walaupun perusahaan mempunyai teknologi yang canggih, modal yang melimpah, kendaraan yang banyak, namun jika tidak digerakkan oleh manusia, maka semuanya tidak akan berarti apa-apa. Sebab, sumber daya manusia memiliki keistimewaan yang tidak dimiliki oleh sumber daya yang lain, yaitu memiliki akal, pikiran, perasaan, keinginan, dorongan, serta daya dan karya. Sehingga tidak heran jika banyak perusahaan menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dipelihara dengan baik agar mereka bisa betah bekerja di perusahaan dan bisa memberikan tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai.

Salah satu cara untuk memelihara sumber daya manusia atau karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi yang layak dan adil. Kompensasi merupakan sesuatu yang penting bagi karyawan karena tujuan utama mereka bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi. Hal ini sudah barang pasti sebab pada dasarnya manusia bekerja agar bisa memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, dengan memberikan kompensasi yang layak dan adil pada setiap karyawan akan dapat mengurangi rasa kekhawatiran mereka terhadap masalah ekonomi dan kebutuhan sehari-harinya karena mereka dapat memenuhinya dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Martoyo dalam Sinambela & Sinambela (2019: 447) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Adapun dimensi kompensasi menurut Simamora dalam Alwahdi, Muharam, & Yusnita (2020: 5), yaitu: (1) gaji, (2) insentif, (3) tunjangan, (4) fasilitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Prasetio (2018) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila sistem pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan, maka akan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Hendro (2018) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan menjadi penentu kinerja karena jika kompensasi tidak sesuai dengan harapan karyawan, maka kemungkinan besar karyawan tidak akan menunjukkan kinerja yang baik.

Komitmen karyawan merupakan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan dengan hasrat yang kuat dari karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan keinginannya untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu merangsang komitmen karyawan agar mereka bisa memiliki kesetiaan yang tinggi pada organisasi. Hal

ini tentu sangat diharapkan oleh organisasi agar organisasi dapat lebih mudah untuk mencapai tujuannya.

Pandangan para pakar tentang pengertian komitmen dapat sangat bervariasi. Ada yang menyatakannya dengan komitmen saja, ada yang menyatakannya dengan komitmen karyawan, dan ada pula yang menyatakannya dengan komitmen organisasi atau organisasional. Salah satu ahli yang mendefinisikan komitmen adalah Robbins & Judge dalam Putra, Agung, & Anggraini (2020: 143), yang berpendapat bahwa komitmen karyawan adalah suatu keadaan yang mana seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini bukan mengenai jenjang karier, gaji, dan sebagainya, melainkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut. Adapun dimensi komitmen karyawan menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 221), yaitu: (1) faktor logis, (2) faktor lingkungan, (3) faktor harapan, (4) faktor ikatan emosional.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra, Agung, & Anggraini (2020) menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis memiliki makna bahwa setiap peningkatan komitmen karyawan, maka akan mengakibatkan kinerja karyawan akan meningkat juga. Dengan kata lain jika pihak perusahaan mampu meningkatkan komitmen karyawan yang dimiliki, maka akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja yang ada.

Mangkunegara dalam Sopiha & Sangadji (2018: 350) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

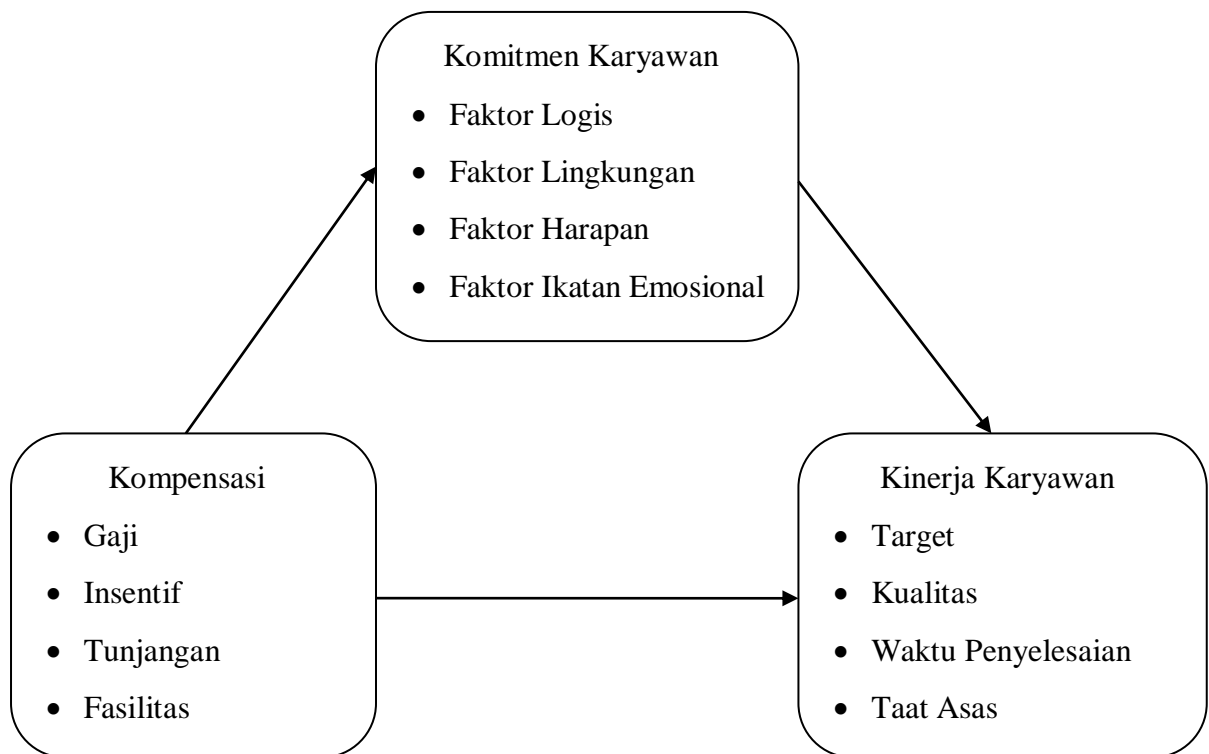
pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena dapat menggambarkan sejauh mana keberhasilan atau kegagalan perusahaan, merupakan titik pusat dari semua pergerakan perusahaan dan merupakan faktor dominan dalam mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Adapun dimensi kinerja karyawan menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 193), yaitu: (1) target, (2) kualitas, (3) waktu penyelesaian, (4) taat asas.

Komitmen karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, karena ketika perusahaan memberikan kompensasi yang layak dan adil sehingga kebutuhan karyawan dapat terpenuhi akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan karena kebutuhan yang telah terpenuhi tersebut membuat mereka ingin tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan. Tinggi rendahnya komitmen karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja secara optimal dengan mencurahkan seluruh tenaga, pikiran dan waktunya demi kemajuan perusahaan, sehingga bisa terlihat bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi biasanya akan memiliki kinerja yang baik dan hal ini bisa membuat perusahaan lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen rendah akan bekerja setengah hati, malas-malasan, dan kurang memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, sehingga karyawan yang berkomitmen rendah akan memiliki kinerja yang kurang baik dan hal ini akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Anugrah (2020) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru” yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi variabel kompensasi sehingga pengaruh kompensasi melalui komitmen terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

Adapun untuk memperjelas kerangka pemikiran penulis gambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik hipotesis penelitian, yaitu **“Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan Bagian Produksi PT Rentang Buana Niagamakmur Unit Tasikmalaya.”**