

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SUCOFINDO DI MAKASSAR**

**ACHDIAT ANANTA**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO DI MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**ACHDIAT ANANTA  
A21114313**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# SKRIPSI

## PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**ACHDIAT ANNANTA**  
**A21114313**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

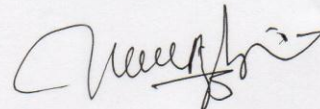
Makassar, Agustus 2020

Pembimbing I



Dr. Hj. Nuraeni Kadir, M.Si.  
NIP 19560315 199203 2 001

Pembimbing II



Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA.  
NIP 19620413 198702 2 002



Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D.  
NIP 19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

## PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**ACHDIAT ANANTA**  
**A21114313**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 30 November 2020 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Dr. Hj. Nuraeni kadir, SE.,M.Si.	Ketua	1.....
2. Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA.	Sekretaris	2.....
3. Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si.,Ph.D.	Anggota	3.....
4. Dr. Abdul Razak Munir, SE.,M.Si.,M.Mktg.	Anggota	4.....
5.	Anggota	5.....

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D.  
NIP 19620405 198702 2 00

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Achdiat Ananta  
NIM : A21114313  
Jurusan/program studi : Manajemen/S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO DI MAKASSAR**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Agustus 2020

Yang membuat pernyataan



Achdiat Ananta

# PRAKATA

**Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

**Allahumma Shalli Ala Muhammad Wa Ala Ali Muhammad**

Atas nama-Nya yang Rahman dan Rahim, segala puji hanya bagi-Nya Pengayom Alam Semesta. Salam kehormatan tetap tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW, kepada keluarganya dan para sahabatnya.

Alhamdulillah, berkat Rahmat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **"PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO DI MAKASSAR"** yang merupakan salah satu syarat kelulusan Strata I Manajemen. Skripsi ini tidak akan pernah terwujud tanpa bantuan dan kasih sayang banyak orang. Dan Semuanya tak akan berjalan mulus tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, maka dengan ini penulis berterima kasih tak terhingga kepada bapak/ibu/saudara(i) dan mereka yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, baik itu dalam penelitian maupun dalam penyusunan, serta kepada mereka yang mengisi tiap proses pencarian jati diri penulis, maka dengan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tuaku atas kasih sayang tak bersyarat, dengan dukungan moril maupun materil, dan atas segala doa mereka.
2. Ibu Dr. Hj. Nuraeni Kadir, M.Si. dan Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA yang membimbing dan memotivasi dalam proses penulisan skripsi ini. Semoga selalu dalam lindungan Allah SWT.
3. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar.

4. Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, SE.,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Ibu Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si.,Ph.D. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Dosen-dosenku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu siap membagi ilmu pengetahuannya.
7. PT. Sucofindo di Makassar atas segala kemudahannya dalam pengambilan data perusahaan.
8. Teman-teman di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Segala hal baik yang terdapat dalam skripsi ini merupakan kebenaran yang berasal dari-Nya dan segala kesalahan merupakan kesalahan yang dibuat oleh penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat dibutuhkan untuk melakukan perbaikan pada penulisan-penulisan ilmiah berikutnya, baik bagi penulis secara langsung maupun bagi orang yang berkepentingan atas skripsi ini. Akhirnya dengan segala kelemahan penulis, penulis mempersembahkan skripsi ini dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Makassar, Agustus 2020

**Achdiat Ananta**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sucofindo di Makassar**

**Achdiat Annanta  
Nuraeni Kadir  
Nursiah Sallatu**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, analisis sobel test. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar.

**Kata Kunci : komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan  
kinerja karyawan**



# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
1.5. Sistematika Penulisan .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	8
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ...	8
2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2 Komitmen Organisasi .....	12
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	12
2.1.2.2 Pilar dalam Menciptakan Komitmen Organisasi...	14
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	16
2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi.....	16
2.1.3 Kompensasi .....	17
2.1.3.1 Pengertian Kompensasi .....	17
2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi .....	20

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi .	22
2.1.3.4 Indikator Kompensasi.....	25
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	25
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	25
2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	28
2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja .....	29
2.1.5 Kinerja Karyawan .....	30
2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	30
2.1.5.2 Metode Penilaian Kinerja .....	31
2.1.5.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	32
2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	33
2.1.6 Pengaruh Antara Variabel .....	35
2.1.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	35
2.1.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	36
2.1.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	37
2.1.6.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	37
2.1.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	38
2.1.6.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan.....	39
2.1.6.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan ....	39
2.2. Penelitian Empirik .....	40
2.3. Kerangka Pikir.....	42
2.4. Hipotesis .....	43

BAB III	METODE PENELITIAN .....	44
	3.1. Rancangan Penelitian .....	44
	3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
	3.3. Populasi dan Sampel .....	44
	3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	45
	3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	46
	3.6. Jenis dan Sumber Data .....	47
	3.7. Instrumen Penelitian .....	47
	3.8. Metode Analisis.....	48
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
	4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	52
	4.1.1 Sejarah Singkat PT. Sucofindo .....	52
	4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	53
	4.2. Hasil Penelitian .....	54
	4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....	54
	4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	58
	4.2.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	63
	4.2.4 Uji Asumsi Klasik .....	66
	4.2.5 Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda .....	70
	4.2.6 Analisis Sobel Test .....	74
	4.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	79
	4.3.1 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja	79
	4.3.2 Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja .....	80
	4.3.3 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	80
	4.3.4 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan .....	81
	4.3.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .....	81
	4.3.6 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja	
	karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja .....	82
	4.3.7 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan	
	melalui kepuasan kerja .....	83
BAB V	PENUTUP .....	84
	5.1. Kesimpulan .....	84
	5.2. Saran-Saran .....	85
DAFTAR PUSTAKA	.....	86

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman	
1.1	Realisasi Penyelesaian Pekerjaan Pada PT. Sucofindo di Makassar Tahun 2018 .....	3
2.1	Penelitian Terdahulu .....	40
3.1	Definisi Operasional Variabel .....	45
3.2	Skala Pengukuran .....	47
4.1.	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
4.2.	Karakteristik Responden berdasarkan Umur .....	55
4.3.	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	56
4.4.	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	57
4.5.	Karakteristik Responden berdasarkan Status Perkawinan .....	58
4.6.	Kriteria Analisis Deskripsi .....	58
4.7.	Distribusi Responden atas variabel Komitmen Organisasi .....	59
4.8.	Distribusi Responden atas variabel Kompensasi .....	60
4.9.	Distribusi Responden atas variabel Kepuasan Kerja .....	61
4.10.	Distribusi Responden atas variabel Kinerja karyawan .....	63
4.11.	Hasil Uji Validitas .....	64
4.12.	Hasil uji Reliabilitas .....	65
4.13.	Hasil Uji Normalitas dengan <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	66
4.14.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	68
4.15.	Koefisien Regresi Berganda diolah dengan SPSS 23 .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1.	Kerangka Pikir .....	42
4.1.	Grafik Normal Probability Plot .....	67
4.2.	Grafik Histogram .....	69
4.3.	Uji Mediasi pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja .....	75
4.4.	Uji Mediasi pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja .....	77

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Era persaingan antar bisnis atau usaha yang kian kompetitif dewasa ini, sehingga menuntut perusahaan mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat adalah dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan faktor yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dan penggerak bagi sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:223) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja sangat penting untuk mengetahui hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan maka banyak faktor-faktor yang perlu diperhatikan, dimana menurut Hessel (2010:98) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Namun dalam penelitian ini difokuskan pada komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja.

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2012:89) bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja

yang optimal. Seseorang yang bergabung pada perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya, karena dengan adanya komitmen tersebut maka akan tumbuh motivasi untuk mencapai suatu tujuan dan apabila pencapaian tujuan tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kinerja yang baik pada karyawan tersebut. Jadi komitmen organisasi merupakan sikap para karyawan berkaitan dengan keterlibatannya dalam organisasi, kesetiaannya dengan organisasi dan rasa menjadi bagian organisasi. Ketiga komponen sikap tersebut diharapkan dapat menciptakan kinerja karyawan menjadi lebih baik sehingga tujuan perusahaan akan cepat tercapai.

Selain komitmen organisasi, maka kompensasi sangat penting dan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yuniarsih (2011:125) bahwa *kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan kinerja kerjanya sebagai sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.*

*Kemudian upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sangat ditunjang oleh adanya kepuasan kerja karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2015:91) bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Setiap orang yang bekerja mengharapkan adanya kepuasan dari tempatnya bekerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan semakin termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.*

Penelitian ini dilakukan pada PT. Sucofindo, yakni sebuah Badan Usaha Milik Negara dengan visi yakni menjadi perusahaan kelas dunia di bidang inspeksi, pengkajian dan pengujian dengan tekad memenuhi kepuasan

pelanggan. Sedangkan misinya adalah memberikan pelayanan jasa yang terbaik untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui profesionalisme jaringan yang luas, sistem manajemen terpadu, teknologi tepat guna dan penggunaan standar yang diakui internasional, sehingga dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan. Namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja yang dicapai oleh karyawan belum sesuai dengan yang ditargetkan. Hal ini dapat dilihat bahwa dalam penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan yang ditargetkan.

Berikut ini akan disajikan pelaksanaan penyelesaian pekerjaan khususnya pada PT. Sucofindo di Makassar yaitu :

Tabel 1.1. Realisasi Penyelesaian Pekerjaan Pada PT. Sucofindo di Makassar Tahun 2018

No	Jenis Pekerjaan	Target Realisasi Pekerjaan	Realisasi Penyelesaian Pekerjaan
1	Menganalisis pekerjaan	3 hari	5 hari
2	Membuat keputusan	2 hari	3 hari
3	Melakukan pengawasan	3 hari	7 hari
4	Memproses data	5 hari	7 hari
5	Menyajikan data	4 hari	5 hari

Sumber : PT. Sucofindo di Makassar

Berdasarkan tabel 1.1 yaitu data kinerja pada PT. Sucofindo di Makassar terlihat bahwa pelaksanaan pekerjaan yang terjadi selama ini belum sesuai dengan yang ditargetkan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja belum mendukung penyelesaian pekerjaan, dimana sarana dan prasarana pegawai belum memadai

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, dkk. (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi dan kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta komitmen



organisasi dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya yang terurai sebagai berikut:

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia yaitu khususnya pengetahuan mengenai komitmen organisasi dan kompensasi melalui kepuasan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis maupun sivitas akademika

lainnya dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan untuk kemajuan dunia pendidikan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat sebagai masukan dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan khususnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini merupakan kesempatan bagi para peneliti untuk dapat memperdalam pengetahuan dan konsep teori yang telah diperoleh dalam bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam pembacaan, secara umum penelitian ini akan dibuat dalam 5 bab, yang terdiri :

##### **BAB I: PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **BAB II: TELAAH PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, pengertian komitmen organisasi, pengertian kompensasi, pengertian kepuasan kerja, pengertian kompensasi, pengaruh antara variabel, penelitian empirik, kerangka pikir dan hipotesis.

##### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisi tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data.

##### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, hasil penelitian, dan pembahasan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini adalah bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi, sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang baik mampu memberikan keunggulan bersaing dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya yang tepat diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk memenuhi akan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, maka organisasi atau perusahaan harus mempunyai bagian yang mampu memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia tersebut dan memelihara sumber daya manusia tersebut agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Wirawan (2015 : 2) memberikan definisi sebagai berikut :  
“ Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi“. Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan

kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Manajemen sumber daya manusia menurut Jimmy (2014:59) mendefinisikan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir, atau mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan dan pemeliharaan, dan pemisahan atau pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Sunyoto (2015 : 1) mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disamping itu faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka kita dapat membangun sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia, yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan anatara manusia dalam suatu organisasi kedalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga manusia mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:16) bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi, sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang baik mampu memberikan keunggulan bersaing dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya yang tepat diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk memenuhi akan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, maka organisasi atau perusahaan harus mempunyai bagian yang mampu memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia tersebut dan memelihara sumber daya manusia tersebut agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian, SDM dan SDA yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien. Pada dasarnya manajemen adalah upaya mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau organisasi sebagai proses untuk mencapainya. Diperlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang berkelanjutan agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah perusahaan terhadap inputnya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer

fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja karyawan pada unit kerjanya masing masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktivitas aktivitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-harinya mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu : 1. tujuan sosial, 2. tujuan organisasi, 3. tujuan fungsional dan 4. tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen



sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kegagalan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

## **2.1.2 Komitmen Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yaitu suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi. Seseorang bisa disebut mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi, bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri diantaranya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinsikan komitmen organisasi sebagai :

Komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Luthans (2012 :249) menyatakan mengenai pengertian komitmen organisasi adalah :

a. Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi

- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan
- c. Suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

Sopiah (2010:159) mendefinisikan bahwa :

Komitmen organisasi sebagai sebuah perasaan mengidentifikasi (kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

Pengertian-pengertian tersebut di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap tentang loyalitas karyawan kepada organisasi mereka, dan sebuah proses terus menerus yang berlanjut dimana partisipan organisasi mengungkapkan perhatian untuk organisasi dan kesuksesan yang berkelanjutan.

#### **2.1.2.2 Pilar dalam Menciptakan Komitmen Organisasi**

Menurut Mangkunegara (2016:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.

- d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
    - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
    - b. Kualitas kepemimpinan.
    - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
  3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan karyawan dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers (Sopiah, 2018:163) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

#### **2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2018:157) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Triana (2016:121) bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dapat berupa :

1. Komitmen afeksi adalah suatu kadar/level/tingkat di mana karyawan menginginkan untuk mempertahankan dirinya dalam organisasi, peduli terhadap organisasi, dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi. Jika kita mengambil contoh komitmen anggota dalam konteks organisasi di Indonesia, seperti komitmen anggota Palang Merah Indonesia (PMI), Pengurus Dewan Kemakmuran Masjid (DKM), dan lain sebagainya.

2. *Continuance commitment* merupakan suatu kadar/level/tingkat di mana karyawan memercayai bahwa dia harus mempertahankan dirinya dalam organisasi dikarenakan waktu, pengeluaran, dan usaha yang telah dia lakukan dalam organisasi atau kesulitan untuk mencari pekerjaan lain. Contoh dari bentuk komitmen ini adalah manajer yang sudah bekerja selama sepuluh tahun di suatu perusahaan, di mana dia telah banyak mencurahkan tenaga dan sumber daya untuk memajukan perusahaan sehingga jika dia akan berpindah ke perusahaan lainnya maka ia harus mencurahkan tenaga dan sumber daya yang dibutuhkan selama sepuluh tahun ke depan.
3. Komitmen nomatif yang dimaksud Mayer dan Allen adalah suatu kadar/level/tingkat di mana karyawan merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Contohnya adalah pegawai yang telah ditugaskan untuk studi lanjut oleh perusahaannya atau dilatvie dengan biaya yang besar, mereka cenderung merasa berhutang kepada organisasi sehingga merasa wajib untuk tetap berkomitmen/setia pada organisasi.

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*finansial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan

salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi. Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Kompensasi berupa uang artinya pekerja itu dibayar dengan sejumlah uang kartal dari pekerjaannya. Sementara kompensasi berupa barang, artinya bahwa pekerja itu dibayar menggunakan barang tertentu dari jasanya.

Istilah dari kompensasi ini erat kaitannya dengan imbalan-imbalan finansial/financial reward yang diberikan untuk seseorang atas dasar hubungan kerja tersebut. Terkadang, kompensasi ini diberikan berupa finansial (uang), sebab pengeluaran moneter yang dilaksanakan dari sebuah organisasi.

Pemberian kompensasi baik untuk pekerja maupun karyawan mampu memberikan dampak yang positif untuk sebuah organisasi maupun perusahaan, antara lain :

1. Memacu karyawan guna berprestasi dan lebih giat bekerja
2. Perusahaan memperoleh pekerja yang kualitasnya baik

3. Memudahkan proses administrasi serta aspek hukum
4. Menjadi daya pikat bagi para pencari kerja yang berkualitas
5. Perusahaan mempunyai kelebihan tersendiri dibanding competitor

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, sebagaimana dikemukakan oleh Ardana (2012:153) mengatakan bahwa *Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi*”.

Menurut Hasibuan (2019 :117) mendefinisikan bahwa *kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.*

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kekaryawanan yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Menurut Martoyo (2015:216), bahwa : “Kompensasi adalah pengatur seluruh pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial) “.

Dari kedua pengertian kompensasi menurut para ahli menyebutkan segala sesuatu bentuk balas jasa dari perusahaan atas kinerja karyawannya. Yaitu balas jasa berbentuk kompensasi seperti uang dan fasilitas perusahaan yang diterima karyawan karena pekerjaan yang ia jalankan.



Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Berikut ini pendapat Sedarmayanti (2016:239) menyatakan bahwa : “Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.”.

Menurut Badriyah (2015:154), Kompensasi merupakan “segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh para pegawai atas kerja yang telah dilakukan”

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka. Berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung sebagai imbalan dari perusahaan/oganisasi.

### **2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi**

Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik dan mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Menurut Simamora (dalam Sinambela, 2016:223) bahwa jenis-jenis kompensasi terdiri dari dua macam, yaitu :

1. Kompensasi finansial yang dapat dibagi dengan kompensasi langsung, terdiri dari (a) bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah; (b) bayaran prestasi (*merit pay*); (c) bayaran insentif (*incentive pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham; (d) bayaran tertangguh (*deffered pay*), yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham. Kemudian, kompensasi tidak langsung, terdiri dari (a) program perlindungan, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan pension,

dan asuransi tenaga kerja; (b) bayaran di luar jam kerja, yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil; (c) fasilitas, yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

2. Kompensasi nonfinansial dapat dibagi menjadi (a) pekerjaan, yakni tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian, (b) lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Selanjutnya menurut Nawawi (2015:316) kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, menurut Hasibuan (2019:127) yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi yang diterima relatif kecil. 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 baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan 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 maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau tingkat produktivitas kerjanya buruk maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang keppres

Pemerintah dengan Undang-Undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

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 semakin kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan yang dimiliki lebih baik.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila perekonomian maju maka tingkat kompensasi semakin besar. Namun jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat kompensasi rendah.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai resiko (financial dan keselamatan) yang besar maka tingkat balas jasanya semakin besar. Tetapi bila jenis dan sifat pekerjaan mudah dan resiko (financial dan kecelakaannya) kecil, tingkat balas jasanya relatif rendah.

Menurut Mangkunegara (2016:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh

perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

### 3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman.

### 4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

### 5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

### 6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

#### **2.1.3.4 Indikator Kompensasi**

Indikator Kompensasi Menurut Simamora (2013) adalah:

1. Upah dan Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.
2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.

3. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.
4. Fasilitas

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja tentunya mengharapkan kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pergantian karyawan. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Apabila karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya, di mana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi.

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan ada saja beberapa anggota atau karyawan yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Untuk itu, pimpinan perlu mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga pindah untuk mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stress, sering absen, dan akhirnya juga keluar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Kepuasan Kerja dalam dunia kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap karyawan. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memberi efek positif dalam berbagai macam hal. Secara definisi kepuasan kerja memiliki pengertian yang berbeda-beda dari para ahli, menurut Rivai (2014:856) mengemukakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”

Robbins and Judge (2015 : 113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “Perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut”

Berdasarkan uraian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon dari aktualisasi emosi yang berasal dari perasaan puas dari beberapa faktor seperti dari pekerjaannya, luar pekerjaannya dan kombinasi luar maupun dalam pekerjaan karyawan tersebut,

Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:234) diantaranya :

1. Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan



peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

## 2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

## 3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidak-puasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

## 4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu :

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

#### **2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2012:243) adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan dan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individual yang berada didalam perusahaan tersebut, karena setiap individual diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan

kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada perkembangan selanjutnya pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Edison, dkk (2016:190) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Kemudian secara definitif Bernardin dan Russel dalam buku Sulistiyani dan Rosidah (2018:223) mengemukakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

#### **2.1.5.2 Metode Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representative. Menurut Griffin (dalam Fahmi 2014:139) bahwa ada dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

1. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauhmana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
2. Metode pertimbangan (*judgmental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam

kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari (Hamali, 2016:101) :

#### **1. Faktor internal karyawan**

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

#### **2. Faktor lingkungan internal organisasi**

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

#### **3. Faktor lingkungan eksternal organisasi**

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

#### **2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen menurut Yuli (2012:95) sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil / Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya, seorang karyawan pabrik rokok bagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, padahal standar umum yang ditetapkan sebesar 300 batang per hari. Ini berarti prestasi karyawan tersebut masih di bawah rata-rata.

2. Kualitas dari hasil / Kualitas keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar *quality*. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output.

3. Ketepatan waktu dari hasil

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek/mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik. Sebagai contoh, waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempersingkat menjadi 100 menit/100 batang maka prestasi karyawan tersebut dikatakan baik.

#### 4. Kehadiran

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

#### 5. Kemampuan bekerja sama

Standar ini biasanya digunakan untuk menilai kinerja karyawan pada tingkat supervisor dan manajer. Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerja sama antara karyawan dapat ditingkatkan apabila masing-masing supervisor mampu memotivasi mereka secara baik.

Dimensi lain dari kinerja di luar beberapa yang umum ini dapat diterapkan pada berbagai pekerjaan. Kriteria pekerjaan (*job criteria*) atau dimensi yang spesifik dari kinerja pekerjaan akan mengidentifikasi elemen yang paling penting dalam pekerjaan tersebut. Sebagai contoh, pekerjaan seorang dosen perguruan tinggi mungkin meliputi kriteria pekerjaan mengajar, riset, dan pelayanan. Kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh karyawan, oleh karena itu, kinerja dari individu pada kriteria pekerjaan

harus diukur dan dibandingkan terhadap standar, dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan.

Sebagian besar pekerjaan mempunyai lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Sering kali individu tertentu menunjukkan kinerja yang lebih baik pada beberapa kriteria pekerjaan tertentu dibandingkan yang lainnya. Di samping itu, beberapa kriteria mungkin lebih penting daripada yang lainnya bagi organisasi. Bobot dapat digunakan untuk menunjukkan kepentingan relatif dari beberapa kriteria pekerjaan dalam satu pekerjaan.

## **2.1.6 Pengaruh Antara Variabel**

### **2.1.6.1 Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka kepuasan kerjanya akan meningkat, sebaliknya jika komitmen organisasi karyawan rendah maka kepuasan kerjanya akan menurun.

Dukungan organisasi terhadap peningkatan komitmen organisasi turut mempengaruhi sikap dan perilaku positif karyawan terhadap organisasi, yang berujung pada kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Dukungan organisasi dapat melalui perlakuan-perlakuan positif terhadap karyawan, seperti penghargaan, perlakuan pimpinan, karakteristik pekerjaan atau suasana kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Dadie (2016) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian Supiyanto (2015) bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.1.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka kepuasan kerjanya juga meningkat, sebaliknya jika kompensasi



yang diterima karyawan kurang sesuai dengan harapan kepuasan kerjanya akan rendah. Pemberian kompensasi yang dirasa adil dan sesuai harapan akan membuat karyawan merasa puas karena harapannya terpenuhi yaitu mendapatkan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja, namun sebaliknya jika kompensasi yang diterima dirasa kurang sesuai maka karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaan yang nantinya akan berdampak pada kinerjanya. Kepuasan kerja pegawai berbeda untuk masing-masing individu. Banyak hal yang dapat mempengaruhi rasa puas karyawan, salah satunya hubungan baik dilingkungan pekerjaan pada teman sekerja maupun atasan. Karna apabila hubungan internal dalam suatu perusahaan dapat terjalin dengan baik maka akan menimbulkan rasa positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pratama (2018) yang mengatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.1.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen merupakan sikap seseorang dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya, serta keinginan tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan. Jika karyawan merasa bahwa sikap dan nilai yang dianutnya sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan dalam organisasi maka akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini penting dalam upaya meningkatkan kinerja.

Secara teori, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya ditandai dengan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Indriyanto (2013) yang menemukan ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini

berarti jika komitmen organisasional semakin tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

#### **2.1.6.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari hasil rekapitulasi tanggapan responden, kompensasi berada pada kategori tinggi. Indikator yang mendapat point tertinggi adalah upah dan gaji. Hal ini mengindikasikan bahwa upah maupun gaji yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerjanya sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan serta mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan seperti kebutuhan sehari-hari keluarga dan tidak merasa kekurangan dalam hal keuangan. Selanjutnya untuk indikator dengan poin terendah adalah insentif. Hal ini mengindikasikan insentif yang diterima karyawan masih rendah dan belum sesuai dengan diharapkan ditandai dengan insentif yang diterima sebagai balas jasa lembur kurang sesuai dengan jam kerja yang dilakukan karyawan. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa meskipun gaji pokok yang diterima karyawan terbilang tinggi karena sesuai dengan standar yang ditetapkan dan mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan sehari-hari, akan tetapi dari segi insentif yang diterima dirasa masih rendah karena belum sesuai dengan jam kerja yang dilakukan karyawan diperusahaan.

Dengan demikian diketahui bahwa kompensasi karyawan dalam bekerja masih perlu mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena dengan pemberian kompensasi yang memuaskan karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan penuh semangat hal tersebut akan berdampak pada kinerja perusahaan yang meningkat. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, dkk (2019) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan rekapitulasi tanggapan responden, kepuasan kerja berada pada kategori tinggi. Indikator kepuasan kerja dengan perolehan nilai tertinggi yaitu moral kerja. Hal ini dikarenakan karyawan sudah bekerja cukup lama diperusahaan dan saling memahami antara satu dengan lainnya sehingga moral kerja dan budaya yang dianut terasa menyenangkan serta sudah tidak asing lagi. Sedangkan indikator dengan point terendah yaitu merasa puas dan selalu menyenangi pekerjaan yang diberikan dan bekerja tanpa suruhan orang lain. Hal ini ditandai dengan masih ada beberapa karyawan yang harus di beritahukan untuk menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa meskipun moral dan budaya antar rekan sekerja sangat menyenangkan akan tetapi maish ada beberapa karyawan merasa kurang puas mengenai pekerjaan yang diberikan dan bekerja dengan suruhan orang lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, dkk (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.6.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Dari hasil perhitungan sobel test membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan. Agar kinerja karyawan bisa dioptimalkan secara maksimal, maka kepuasan kerja karyawan sangat perlu diperhatikan, karena semakin puas seseorang tentu akan membuatnya semangat dalam bekerja dan akan berdampak pada kinerjanya. Upaya peningkatan kinerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin memerlukan sikap dasar karyawan terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang ada. Namun tidak dapat dipungkiri juga

bahwa dengan ada perubahan atau tidak terhadap struktur organisasi yang ada dan baru dapat mengakibatkan rendahnya kinerja yang dimiliki karyawan yang terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, dkk (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **2.1.6.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Dari hasil perhitungan sobel test dapat dibuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Program kompensasi yang jelas secara psikologis akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Bagi karyawan kompensasi merupakan balas jasa yang diterima dari perusahaan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kompensasi diperkuat dengan kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan, karena karena dengan memiliki kompensasi yang tinggi dan diperkuat dengan kepuasan kerja maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya akan meningkatkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, dkk (2019) menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.

### **2.2 Penelitian Empirik**

Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya, sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

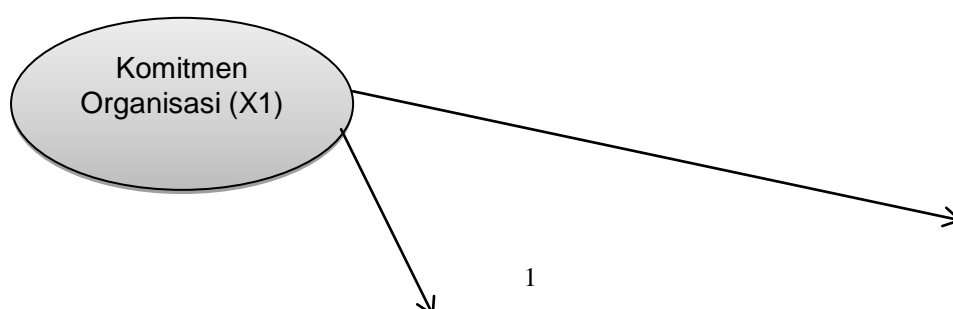
No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dwi Yuli Indriyanto (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap

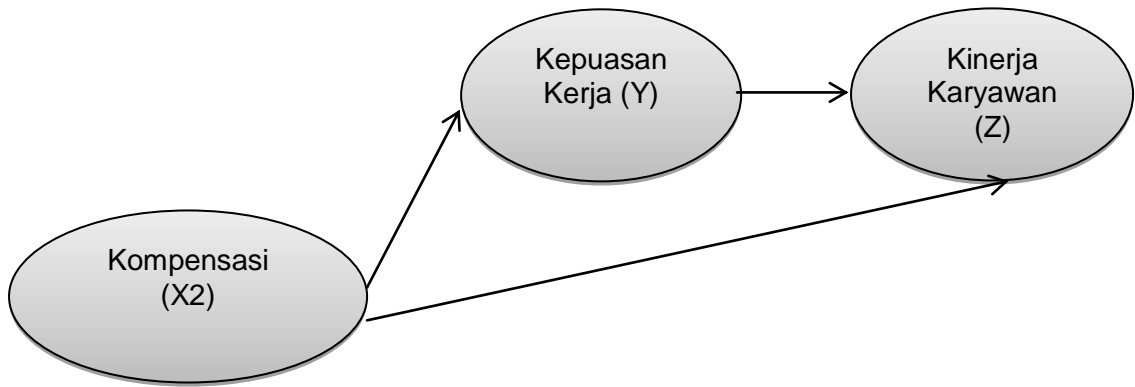
		Kinerja Karyawan di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang	kinerja karyawan. Ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang
2	Yudi Supiyanto (2015)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; namun secara parsial kompetensi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	M. Iman Khoeruman (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Penta Valent Jambi	Kompensasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Penta Valent Jambi. Dimana total pengaruh langsung dan tidak langsung kompensasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 59.12%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung kompensasi dan komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 59.12
4	Angga Pratama (2018)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Komitmen organisasi dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Gilang Nugroho, Zulfadil Zulfadil, Raden Lestari Garnasih	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan

	(2019)	Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Egasuti Nasakti di Petapahan	terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Ke-puasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kompensasi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.
6	Ghofur, et al (2017)	Effect Of Compensation, Organization Commitment and Career Developing on Employee Performance With Job Satisfaction as Intervening Variable (Empirical Study at PT. Tri Sinar Purnama di Semarang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, komitmen organisasi, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, kompensasi, komitmen organisasi pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Renyut, et al (2017)	The Effect of Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku Governor's Office	Hasil WarpPLS menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di lain pihak, komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi sebagai efek tidak langsung positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja dan kompetensi karyawan secara tidak langsung adalah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja

### 2.3 Kerangka Pikir

Berdasarkan permasalahan, kerangka teori dan penelitian terdahulu di atas mengenai komitmen organisasi dan kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan maka untuk dapat mempermudah didalam pemahaman mengenai permasalahan yang akan diteliti, peneliti menyajikan kerangka pikir dalam bentuk gambar sebagai berikut:





Gambar 2.1. Kerangka Pikir

#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka teori dan pengertian yang dikemukakan maka hipotesis atau jawaban sementara yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
2. Bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
3. Bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
4. Bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
5. Bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
6. Bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar
7. Bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo di Makassar

