

# Kompensasi Terhadap Kinerja Personil Dengan Komitmen Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pdam XVII/Cenderawasih Jayapura)

Candra Kurniawan<sup>1</sup>, Sjamsiar Husen<sup>2</sup>, Usman Pakasi<sup>3</sup>, Yaya Sonjaya<sup>4</sup>,

## ABSTRAK

*Tesis ini bertujuan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap komitmen personil, pengaruh komitmen terhadap kinerja personil, pengaruh kompensasi terhadap kinerja personil, dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja personil dengan komitmen personil sebagai variabel mediasi.*

*Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan metode atau pendekatan kausalitas, adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (cause-effect) antara beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum. Jenis penelitian ini dipilih mengingat tujuan dari peneliti adalah untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar variabel sebagai alat pengumpul data primer di mana penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen pegawai sebagai variabel mediasi (intervening).*

*Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh Personil PdamXVII/Cenderawasih berjumlah 101 personel. Jumlah sampel penelitian ini, diambil sebanyak 100 responden, yaitu seluruh personel yang ada di Pdam XVII/Cenderawasih dengan teknik samplingnya menggunakan total sampling atau sampel jenuh, yang mana seluruh unsur dari populasi dijadikan sebagai sampel.*

*Temuan membuktikan bahwa: 1). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai, 2). Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3). Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan 4). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebagai variabel mediasi.*

**Kata Kunci:** *Kompensasi, Komitmen Pegawai, dan Kinerja Pegawai.*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuannya sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan sangat penting untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi sumber daya manusia yang ada harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memberikan output yang optimal. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada peralatan yang modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Setiap organisasi akan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja personilnya, dengan harapan tujuan organisasi akan tercapai.

Dalam meningkatkan kinerja personel, Pdam XVII/Cenderawasih selalu berupaya melakukan beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi,

terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, personil diharapkan akan lebih maksimal dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Salah satu bentuk penghargaan organisasi atas kinerja pegawai adalah dengan memberikan kompensasi yang adil. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Muhi, 2011:165). Pentingnya kompensasi sebagai indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir karena pandangan-pandangan pegawai mengenai uang atau imbalan, sangat subyektif dan merupakan sesuatu yang khas dalam industri (Fraser, 1992). Lebih jauh lagi ketidakadilan dalam memberikan upah atau gaji diduga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai terhadap kompensasi yang pada akhirnya menyebabkan penurunan kinerja pegawai (Strauss dan Sayles, 1990).

Kompensasi penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya pegawai di antara rekan kerja, keluarga dan masyarakat. Makna kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar pegawai mempunyai loyalitas

dan komitmen yang tinggi pada organisasi (Handoko, 1994).

Pegawai berharap kompensasi yang diterima mencerminkan kontribusi hasil kerjanya, namun beberapa kenyataan menunjukkan bahwa pegawai kurang puas atas kompensasi yang diterimanya. Hal ini dikarenakan kompensasi dirasa terlalu kecil dibandingkan beban kerja yang dimiliki pegawai. Kondisi ini berdampak pada menurunnya kinerja pegawai, dengan kata lain semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula komitmen organisasi pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi strategis organisasi dan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mencapai, memelihara dan mempertahankan komitmen organisasi yang produktifitas. Sebaliknya ketidaktepatan pengelolaan kompensasi dapat mengakibatkan meningkatkan ketidakdisiplinan pegawai, memicu banyak keluhan pegawai, meningkatnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, rendahnya produktifitas kerja dan tidak terlaksananya rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan.

Peningkatan kompensasi yang diterima terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya (Risnawati, 2012). Sejalan dengan itu, Dwihartono (2010) telah meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

Perbedaan pendapat atas hasil temuan penelitian di atas dilakukan oleh beberapa peneliti yang menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian dimaksud dilakukan oleh Afrita, dkk (2014), yang meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. Dari hasil penelitan tersebut diperoleh bahwa kompensasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. Hasil analisis tambahan dengan metode regresi berganda menunjukkan kompensasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompensasi ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2007) yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dan dampaknya terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai di PT. Petrokimia

Gresik. Analisis penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan dan kebijakan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompensasi, faktor hukum tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompensasi, kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Salah satu variabel yang sering ditemukan berhubungan dengan kompensasi dan kinerja adalah komitmen pegawai. Robbins (2003) mengemukakan bahwa komitmen pegawai merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Komitmen adalah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Bragg (dalam Coetzee, 2005) mengatakan bahwa pegawai yang berkomitmen melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak berkomitmen dan organisasi dengan pekerja yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2011), yang meneliti pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini memberikan implikasi bahwa kinerja guru akan meningkat jika kompensasi yang diberikan pihak sekolah seperti gaji, tunjangan sosial, tunjangan kesejahteraan dan insentif semakin ditingkatkan lagi. Sedangkan hasil analisis terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil tersebut memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah, komitmen akan tinggi bila guru memiliki keinginan yang terbaik untuk sekolah, memiliki rasa bangga akan organisasi, menerima setiap tugas yang diberikan, kesesuaian nilai diri dengan organisasi, pilihan tepat terhadap organisasi dan kepedulian yang tinggi terhadap organisasi.

Suprana dan Ratnawati (2012), meneliti variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai Bank Jateng adalah variabel komitmen organisasi yang diukur melalui indikator

rasa bangga, rasa kepemilikan, dan loyalitas yang membuat pegawai mempunyai rasa memiliki organisasi yang tinggi sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Begitupun dengan variabel kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Jateng.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen personil.
2. Pengaruh komitmen terhadap kinerja personil.
3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja personil.
4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja personil dengan komitmen personil sebagai variabel mediasi.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya dapat pula didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Atau dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Umar (2013) adalah suatu bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Sedangkan Mondy (2008) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Muhdi (2011) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai manajemen proses pencarian, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia, sedangkan menurut Hasibuan (2012) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau

kelompok pegawai, juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa manajemen secara garis besar menitikberatkan pada aspek manusia dalam hubungan kerja dengan tidak melupakan faktor lainnya. Sedangkan, manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada bagaimana mengelola pegawai sebagai aset utama organisasi instansi karena keberhasilan organisasi tergantung dari kinerja efektif dari pegawai itu sendiri.

Menurut Flipppo (1996 : Darmayanti 2016) terdapat 2 fungsi utama manajemen sumber daya manusia, yaitu :

a. Fungsi manajemen, yang terdiri dari :

1. Perencanaan (Planning)

Manajemen berfungsi merencanakan program yang tepat untuk mengembangkan pegawai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang menghubungkan pekerjaan, pegawai, dan faktor-faktor fisik sehingga terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

3. Pengarahan (Directing)

Terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahannya SDM agar pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

4. Pengawasan (Controlling)

Fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi. Jika terjadi penyimpangan dapat segera diketahui dan dilakukan perbaikan.

b. Fungsi Operasional

Fungsi ini merupakan segala bentuk aktivitas pengelolaan sumber daya manusia guna pencapaian tujuan perusahaan, yang terdiri dari :

1. Pengadaan (Procurement)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan instansi, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

2. Pengembangan (Development)

Usaha untuk meningkatkan keahlian pegawai melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.

3. Kompensasi (Compensation)

Usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada organisasi.

#### 4. Integrasi (Integration)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, instansi, maupun masyarakat.

#### 5. Pemeliharaan (Maintenance)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan organisasi.

#### 6. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab organisasi untuk mengembalikan pegawai ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

## 2. Motivasi Pegawai

Menurut Hasibuan (2012:219), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Handoko (2000), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Berbagai hal yang terkandung dalam definisi menurut Siagian (2002) memiliki tiga komponen utama, yaitu :

##### a. Kebutuhan

Kebutuhan timbul dalam diri seseorang apabila orang tersebut merasa ada kekurangan dari dalam dirinya. Menurut pengertian homeostatik, kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis.

##### b. Dorongan

Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan. Hal tersebut merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah yang berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang yang dapat bersumber dari dalam maupun dari luar diri orang tersebut.

##### c. Tujuan

Tujuan adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Mencapai tujuan, berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik bersifat fisiologis maupun bersifat psikologis. Tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dorongan tertentu untuk berbuat sesuatu.

Dari pengertian motivasi seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa

motivasi kerja terbentuk dari adanya kebutuhan, sikap (attitude) yang mendorong pegawai agar lebih bersemangat dan bergairah dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Tujuan perusahaan atau organisasi dalam menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia adalah sebagai standarisasi atau tolak ukur agar sumber daya manusia atau tenaga kerja diperolehnya benar-benar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Tujuan dari sebagian besar pegawai dalam bekerja bukan hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial yang akan memacu semangat kerja pegawai. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki (Stoner dan Gilbert, 2013).

## 3. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan pegawai.

Menurut Rivai (2015), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sedangkan menurut Gorda (2006), kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas kinerja yang disumbangkan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pendapat lain dikemukakan oleh Simamora dalam Murgijanto (2010) yang mendefinisikan kompensasi sebagai semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi tidak hanya terkait pada kompensasi moneter/ekstrinsik tetapi juga pada tujuan kompensasi intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang.

Dari pengertian kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima pegawai atas kerja mereka baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Simamora dalam Murgijanto (2013) membagi kompensasi menjadi dua jenis, yang pertama adalah kompensasi intrinsik yaitu kompensasi yang dinilai di dalam dan dari diri sendiri. Kompensasi intrinsik bersifat internal bagi individu dan berasal dari keterlibatan dalam aktivitas atau tugas-tugas tertentu. Kompensasi intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya.

Simamora dalam Murgijanto (2013) mengatakan bahwa instrument utama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui kompensasi intrinsik terletak pada rancangan pekerjaan itu sendiri. Menurut Gibson dalam Murgijanto (2010), kompensasi intrinsik terdiri dari:

a. Penyelesaian

Kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik merupakan hal penting bagi semua orang. Individu tersebut memberi arti atas penyelesaian tugasnya. Dampak yang dirasakan seseorang dengan penyelesaian tugasnya dengan baik adalah kompensasi terhadap dirinya.

b. Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi berkaitan dengan kemampuan untuk menyelesaikan tujuan yang menantang. Sebagian orang menyenangi tujuan yang menantang, sebagian lagi menyenangi tujuan yang sederhana.

c. Otonomi

Banyak orang merasa puas bekerja jika mereka diberi kebebasan dalam pelaksanaan tugasnya dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Pada batas tertentu bawahan diberi kebebasan untuk melakukan yang terbaik.

d. Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi berkaitan dengan kemampuan dan peluang yang tersedia bagi pegawai untuk mengembangkan keahlian dan karirnya. Dalam rangka pemenuhan kompensasi pertumbuhan pribadi dapat dilakukan dengan membuat aturan pengembangan karir yang jelas dan diketahui seluruh anggota organisasi.

Jenis kompensasi yang kedua menurut Simamora dan Murgijanto (2013) adalah Kompensasi Ekstrinsik, yaitu kompensasi yang dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu lainnya. Kompensasi Ekstrinsik tidak melekat pada aktivitas secara alamiah, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal. Sebagian besar kompensasi ekstrinsik diberikan langsung oleh organisasi dan lebih berwujud dibandingkan kompensasi intrinsik. Contoh kompensasi ekstrinsik antara lain : gaji, tunjangan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan

formal, promosi, hubungan sosial, lingkungan kerja, dan pembayaran insentif.

Indrio Gitosudarmo dalam Murgijanto (2014), menyatakan bahwa kompensasi ekstrinsik meliputi :

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial dapat berbentuk gaji, upah atau bonus. Upah merupakan tarif pembayaran per jam, digunakan oleh pekerja pada bagian produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji merupakan penerimaan bersifat rutin. Bonus berkaitan dengan prestasi pegawai yang mutakhir (current) dimana pemberiannya didasarkan pada prestasi tertentu yang diraih pegawai.

b. Jaminan Sosial

Jaminan sosial meliputi jaminan hari tua, asuransi tenaga kerja, jaminan kesehatan dan biaya perumahan. Jaminan sosial dapat memberikan rasa aman bagi pegawai.

c. Profit Sharing

Profit sharing pada dasarnya mendorong partisipasi dan prestasi para pekerja dengan memberikan bagian tertentu dari laba perusahaan (bisa berupa uang kas maupun saham).

d. Penghargaan/Pengakuan

Prestasi yang baik perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan. Penghargaan tersebut dapat berupa pujian di depan umum, pemilihan pegawai teladan, pemberian piagam kepada pegawai berprestasi.

e. Promosi

Merupakan pemindahan secara vertikal ke jenjang yang lebih tinggi yang disertai dengan adanya kenaikan tanggung jawab dan kompensasi. Tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan promosi, yaitu: prestasi kerja, kepangkatan dan keadilan.

f. Persahabatan

Persahabatan, kesempatan bergaul, kesempatan memimpin secara informal, kesempatan memberikan informasi tentang pekerjaan dengan orang lain dan mendapatkan perlindungan dari kelompok terhadap manajemen.

Sedangkan Yani (2012) membagi kompensasi menjadi dua bagian yaitu :

a. Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial langsung (direct financial) adalah penghargaan yang disebut gaji/upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, dalam bentuk gaji, upah dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation) meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, seperti tunjangan.

b. Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu bagian yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Kompensasi non

finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang atas pekerjaannya, atau dari lingkungan dimana orang tersebut bekerja. Lebih lanjut, kompensasi non finansial berkaitan dengan kebutuhan seseorang untuk dihargai, meliputi hubungan interpersonal, promosi, pengalaman, dan tanggung jawab.

#### 4. Komitmen Pegawai

Komitmen pegawai menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat pegawai sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi (Amilin dan Rosita, 2015).

Komitmen pegawai adalah tingkat kepercayaan sesuai dengan tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Robert dan Jaksen, 2001 dalam Tobing, 2015). Komitmen pegawai didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Komitmen pegawai merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang pegawai memihak pada tujuan organisasi (Robbins, 2008).

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Robbins (2008), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang pegawai memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen kerja yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu yang tinggi berarti memihak pada organisasi tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu. Level komitmen dapat dimulai dari level komitmen yang sangat tinggi sampai sangat rendah. Lebih lanjut Robbins (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditentukan maka komitmen pegawai adalah suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pegawai pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. David (dalam Minner, 1998) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- a. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Bashaw dan Grant (dalam Amstrong, 1994), menjelaskan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Minner (2009) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Fase awal, Initial commitment  
Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada organisasi adalah:
  1. Karakteristik individu
  2. Harapan-harapan pegawai pada organisasi
  3. Karakteristik pekerjaan
- b. Fase kedua, commitment during early employment

Pada fase ini pegawai sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dengan teman sejawat atau hubungan dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggungjawab pegawai pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen pegawai pada awal memasuki dunia kerja.

- c. Fase ketiga, commitment during later career  
Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi,

mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

Moyday et.al. (dalam Spector dan Wiley,1998), mengembangkan suatu skala yang disebut Self Report Scales untuk mengukur komitmen pegawai terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk bekerja keras
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Komitmen pegawai terhadap organisasi melibatkan tiga sikap : (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Dimana komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pengurus organisasi atau unit.

Robbins dan Judge (2008), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator , yaitu :

- a. Komitmen afektif (affective commitment), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- b. Komitmen normatif (normative commitment), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
- c. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment), nilai ekonomi yang dirasa untuk bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Pengukuran komitmen organisasi menurut Umi Narimawati (2015) adalah diukur berdasarkan tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik :

- a. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi.
- b. Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Mowday et.al (1982) mengemukakan bahwa komitmen dalam organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai secara konseptual dapat diukur dan ditelusuri dari :

- a. Tingkat turnover, merupakan tingkat perputaran pengurus (employee turnover) dalam organisasi pada periode tertentu.
- b. Tingkat absensi (absenteeism) yang ditunjukkan oleh pengurus dalam organisasi pada periode tertentu.
- c. Aktivitas untuk mencari pekerjaan di luar organisasi, seseorang yang memiliki komitmen cenderung pasif dalam mencari

kesempatan kerja di luar organisasi di mana dia bekerja.

- d. Perasaan dan sikap yang ditunjukkan untuk tetap bersedia menjadi bagian organisasi.

Menurut Steers (1991) dalam Sopiah (2008) komitmen organisasi memberikan hasil sebagai berikut :

- a. Para pegawai yang benar-benar menunjukkan komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi.
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk bekerja pada perusahaan yang sekarang agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka yakini.
- c. Sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaan.
- d. pegawai dengan komitmen tinggi akan bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi. Dalam banyak kasus hal tersebut diterjemahkan menjadi prestasi kerja yang sangat baik.

## 5. Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja (output) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kemudian, menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Gibson dalam Gorda (2006), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Definisi lainnya menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan pegawai atau organisasi. Kinerja dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar) dimana kualitas adalah mutu kerja yang dihasilkan, kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan (Hersey dan Blanchard, 2003). Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai (Simamora, 2004).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk

pekerjaan yang bersangkutan selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Menurut Hasibuan (2001) penilaian prestasi kerja/kinerja pegawai adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Handoko (dalam Adinata, 2011) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan, sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu, dimana di dalamnya dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2004).

Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto (2015) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Manfaat penilaian kinerja pegawai itu sendiri menurut Mulyadi (2001) dalam Baharuddin (2009) adalah:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
- d. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan..

Menurut Gilad dan Adams (2011) Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja yaitu :

- a. Kinerja berbasis perilaku

Lebih menekankan pada pegawai. Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

- b. Kinerja berbasis perilaku

Kinerja berfokus pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

- c. Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal.

Mangkunegara (2000) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
- b. Kuantitas yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- c. Ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan Bernadine (1998) menyatakan bahwa terdapat 6 kriteria penting dalam kinerja, yaitu :

- a. Kualitas (*Quality*), adalah hal yang menunjukkan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati sempurna dan memenuhi tujuan kegiatan.
- b. Kuantitas (*Quantity*), adalah sejumlah hasil atau keluaran yang dinyatakan dalam nilai satuan, jumlah unit atau jumlah kegiatan.
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*), adalah berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan atau suatu keluaran dapat dihasilkan pada awal waktu yang diinginkan, serta memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*), adalah hal yang menunjukkan penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, dana,



teknologi dan material secara maksimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

- e. Kebutuhan akan Supervisi (*Need for Supervision*), merupakan suatu aktifitas pengawasan terhadap pegawai bagaimana mereka dapat menjalankan fungsi pekerjaan.
- f. Pengaruh hubungan personal (*Interpersonal Impact*), dengan mengembangkan rasa penghargaan diri, berbuat baik dan bekerjasama dengan sesama pekerja maupun atasan.

Kinerja pegawai merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pegawai (internal faktor), seperti motivasi, tujuan, harapan, dan lain-lain maupun keadaan lingkungan perusahaan (external faktor) meliputi; lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Jika kinerja pegawai baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya jika kinerja pegawai buruk maka akan buruk pula kinerja perusahaan (Darufitri, 2002).

Bernardine dan Russell (1998) menyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk mengelola kinerja pegawai, membuat keputusan yang tepat dan akurat serta meningkatkan kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan. Sementara menurut Gomes (2003) penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan reward kinerja dan memotivasi perbaikan kinerja dimasa yang akan datang, serta sebagai dasar informasi pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai dengan harapan organisasi. Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tentang penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau perusahaan haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala.

Sastrohadiwiryo (2005:235) menjelaskan bahwa pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan perundangan yang berlaku, menaati perintah perundangan yang diberikan atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

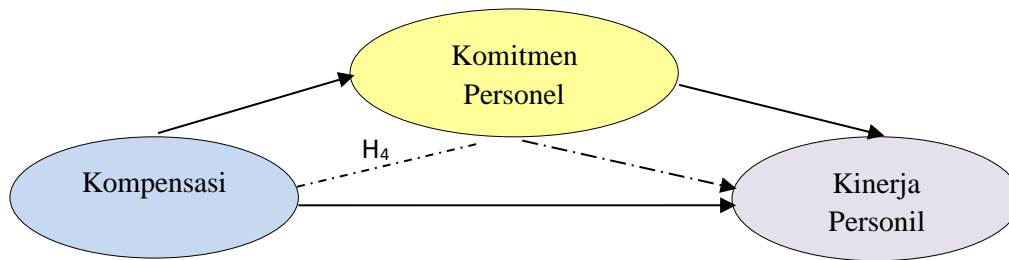
Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah bimbingan dari manajemen lininya.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

## 6. Kerangka Konseptual

Model penelitian yang dibangun dalam penelitian ini adalah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

- Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen Personil Pendam XVII/Cenderawasih.
- Komitmen personil berpengaruh terhadap kinerja Personil Pendam XVII/Cenderawasih.
- Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Personil Pendam XVII/Cenderawasih.
- Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja Personil Melalui Komitmen Personil Pendam XVII/Cenderawasih.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan metode atau pendekatan kausalitas. Menurut Ferdinand (2015:7), penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (cause-effect) antara beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum..

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh Personil Pendam XVII/Cenderawasih berjumlah 101 personil. Jumlah sampel penelitian ini, diambil sebanyak 100 responden, yaitu seluruh personil yang ada di Pendam XVII/Cenderawasih dengan teknik samplingnya menggunakan total sampling atau sampel jenuh, yang mana seluruh unsur dari populasi dijadikan sebagai sampel.

### Variabel Penelitian

#### Identifikasi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, variabel bebas (independen) yaitu kompensasi (X1) dan variabel terikat (dependen) yaitu kinerja pegawai (Y2). Variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel mediasi (intervening). Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperkuat) hubungan antar

variabel independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel mediasi (intervening) adalah komitmen pegawai (Y1).

### Definisi Operasional Variabel Penelitian:

#### 1. Kompensasi (X1)

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Kompensasi yang setimpal dengan kinerjanya dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasinya. Menurut Simamora (2015) Indikator-indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- Gaji.
- Tunjangan kinerja.
- Bonus
- Fasilitas.

#### 2. Komitmen pegawai (Y1)

Komitmen pegawai merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan, serta berminat mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron (1997) mendefinisikan Indikator-indikator komitmen pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai organisasi.
- Keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.
- Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

#### 3. Kinerja pegawai (Y2)

Kinerja pegawai merupakan tingkat hasil kerja atau kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Berdasarkan penjelasan Robbins (2006) Indikator-indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Kualitas kerja

- b. Kuantitas kerja
- c. Ketepatan waktu

Setiap variabel penelitian diurai menjadi indikator-indikator dan setiap indikator ditetapkan skala pengukurannya. Pengukuran variabel menjadi indikator berdasarkan pada teori-teori atau konsep-konsep yang telah ditetapkan

## PEMBAHASAN

Tabel Pengaruh Langsung yang Distandarisasi

Pengaruh Langsung	Kompensasi	Komitmen Pegawai	Kinerja pegawai
Komitmen Pegawai	0,743	0,000	0,000
Kinerja Pegawai	0,051	0,851	0,000

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari kompensasi terhadap komitmen pegawai sebesar 0,743, kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,051, dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 0,851. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi

Pengaruh Tidak Langsung	Kompensasi	Komitmen Pegawai	Kinerja pegawai
Komitmen Pegawai	0,000	0,000	0,000
Kinerja Pegawai	0,632	0,000	0,000

Tabel di atas menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebesar 0,632.

Hubungan Kausal	Estimate	S.E.	C.R.	P	Kesimpulan
Komitmen Pegawai <-- Kompensasi	0,799	0,162	4,916	***	Signifikan
Kinerja Pegawai <-- Komitmen Pegawai	0,665	0,181	3,679	***	Signifikan
Kinerja Pegawai <-- Kompensasi	0,043	0,162	0,265	0,791	Tidak Signifikan

### 1. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai

Hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 5.24 menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai critical ratio sebesar 4,916 dan nilai probabilitas 0. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 1,96 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai pada Pendam XVII/Cenderawasih dengan nilai koefisien sebesar 0,799 dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diperoleh oleh pegawai maka semakin tinggi pula komitmen

pegawai tersebut terhadap organisasi tempat pegawai itu bekerja.

### 2. Pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 5.24 menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dimana nilai critical ratio komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 3,679 dan nilai probabilitas 0. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 1,96 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan komitmen pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,665 dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap konstan. sehingga hipotesis kedua dapat diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pegawai secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pendam VII Cenderawasih dengan nilai koefisien sebesar 0,665. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Amin Wahyudi, 2011; Supranata & Rahmawati, 2012) yang menyatakan bahwa komitmen yang dimiliki seorang pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,043 dengan nilai critical ratio yang kecil, yaitu sebesar 0,265 di mana nilai critical ratio tidak memenuhi syarat karena berada di bawah 1,96. Demikian pula dengan probabilitas sebesar 0,791 yang jauh lebih besar dari nilai probabilitas yang dipersyaratkan yaitu di bawah 0,05. Dengan demikian kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga tidak dapat diterima.

Hasil pengujian pengaruh kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,043. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Didik Dwihartono (2010), Amin Wahyudi (2011), Abraham Mustamu (2011) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja namun penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nur Ilham (2007), Kristina Nugi Keran (2012), Mita Afrita, dkk (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

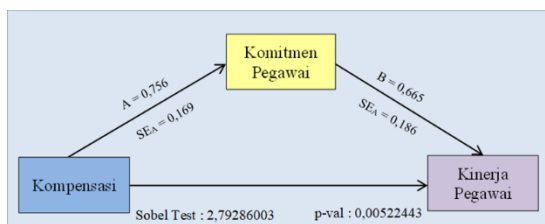
Penelitian yang dilakukan di Pendam XVII/Cenderawasih dimana Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat disebabkan

karena untuk indikator tunjangan kinerja, jumlah tunjangan yang diterima tergantung grade (kelas jabatan pegawai), dimana untuk penentuan kelas jabatan pegawai belum sesuai dengan aturan yang ada serta waktu pemberian tunjangan kinerja tidak tetap setiap bulannya. Penyebab lain untuk indikator bonus, tidak semua pegawai mendapatkan bonus seperti yang diharapkan. Juga untuk indikator fasilitas, tidak semua pegawai mendapatkan fasilitas dari kantor, terutama untuk fasilitas rumah dinas.

#### 4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen pegawai sebagai variabel mediasi.

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebagai variabel mediasi. Hal ini terlihat dari adanya pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,632, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa komitmen pegawai yang diposisikan sebagai variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang diposisikan sebagai variabel dependen. Dengan signifikansi tersebut, maka yang dipertanyakan apakah komitmen pegawai dapat berperan sebagaimana yang diharapkan untuk menjembatani kesenjangan penelitian yang diuraikan sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar tingkat signifikansi dari variabel mediasi. Hasil pengujian peran variabel mediasi terlihat pada hasil sobel test yang dihitung secara online pada <http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> yang terlihat pada gambar berikut:



Hasil pengujian sobel test sebagaimana terlihat pada gambar 5.4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari peran mediasi komitmen pegawai terlihat pada p-val sobel test adalah 0,005, yang berarti bahwa peran variabel komitmen pegawai memiliki tingkat signifikansi level  $\alpha = 0,05$ . Hal ini mengandung makna bahwa variabel komitmen pegawai berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja pegawai sehingga dapat diberikan penjelasan sebagai berikut: “kompensasi akan meningkatkan kinerja apabila kompensasi mampu melahirkan komitmen

pegawai sebagai mediasi untuk meningkatkan kinerja pegawai”.

Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai memberikan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,632. Hasil ini diperoleh dari pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen pegawai sebesar 0,740 selanjutnya pengaruh langsung komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 0,850. Maka pengaruh tidak langsungnya sebesar  $0,743 \times 0,851 = 0,632$ . Karena kedua hubungan antar variabel tersebut signifikan, maka kompensasi dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai. Dari hasil pengujian sobel test diperoleh nilai sobel test 2,793 dengan nilai signifikansi 0,005. Hasil ini berarti bahwa variabel komitmen pegawai berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan arti bahwa komitmen pegawai berhasil memediasi kompensasi dan kinerja.

#### Kesimpulan

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,799.
2. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,665.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,043.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebagai variabel mediasi.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pada saat memberikan kompensasi tidak hanya sekedar diberikan, namun perlu adanya penyampaian komitmen dari kompensasi yang diberikan.
2. Agar komitmen dikedepankan guna meningkatkan kinerja pegawai.
3. Perlunya mediasi lain, seperti komitmen untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara peneliti selanjutnya memperbanyak responden untuk mengetahui mediasi lain yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
4. Perlunya penekanan dan kejelasan komitmen terhadap pegawai saat menerima kompensasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo. Yogyakarta.
- Afnita, Mita., Muis, Mahlia., 2014. Umar, Fauziah. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. *Jurnal Analisis* Vol. 3 No. 2 : 172-179.
- Amstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bernadine, H. John., Russell, Joyce E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd*. Mc Graw - Hill International Edition. Boston.
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resources Management*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Dwihartono, Didik. 2010. Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Jurnal*.
- Ferdinand, Augusty. 2015. *Metode Penelitian Manajemen Edisi Ketiga*. CV. Indoprint, Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2015. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, et al. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan oleh: Djakarsih. 1997. Erlangga. Jakarta
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Astabrata Bali. Denpasar.
- Handoko, T. Hanni. 1994. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. CV. Haji Masagung. Jakarta
- Husen, Syamsier. 2015. *Daya Tarik Atribut Periferal Berbasis Komunitas*. Pusaka Magister Semarang. Demak.
- Kartikandari, Darufitri. 2012. Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus DPU dan Setda di Kabupaten Bantul. *Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen* Vol. 4 No. 2.
- Keran, Kristina Nugi. 2012. Pengaruh Motivasi kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Bintang Timur Tangerang. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Esa Unggul*. Jakarta
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi : 1*. Penerbit Buku UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Martha. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat di Surabaya. *Jurnal Penelitian*.
- Martoyo, Susilo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Mathis dan Jackson. 2006. *Human Recource (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Terjemahan Diana Angelia. Salemba Empat. Jakarta.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Muhdi B. Hi. Ibrahim. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Citapustaka Media Perintis cetakan pertama. Bandung
- Murgijanto, Edi. 2010. Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga. *Among Makarti*. Vol. 3, Desember : 1-18.
- Mustamu, Abraham. 2011. Analisis Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Operasional Geofisika Pada Balai Besar Meteorologi Klimatologi dan Geofisika Wilayah IV. Tesis Magister Manajemen, Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Namirawati, Umi. 2015. Pengaruh Person Jobfit, Kepuasan dan Komitmen Terhadap

- Keinginan Pindah dan Kinerja Dosen PTS. Kopertis Wilayah IV Jabar dan Banten. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Prawirosentono, Suryani. 2012. Kebijakan Kinerja Karyawan. BPFE. Yogyakarta.
- Risnawati, Cucu. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya. Jurnal.
- Rivai, Veitzhal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Terjemahan oleh Hadyana Pujaatmaka. 1996. PT Prenhallindo. Surabaya.
- Samsudin, Sadili. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia. Bandung.
- Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi IV). STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Andi. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2002. Statistika Untuk Penelitian. CV. Alfabeta. Bandung
- Sunyoto, Agus. 1991. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE IPWI. Jakarta.
- Supranata, Riski., Ratnawati, Intan. 2012. Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang). Diponegoro Jurnal Of Management Volume 1, Nomor 1, Tahun 2012, Halaman 439-445
- Tohardi, Ahmad. 2002. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Tanjung Pura Mandar maju. Bandung.
- Umar, Husein. 2013. Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wahyudi, Amin. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Sumber Daya Manusia Vol. 5 No. 1 Juni 2011 : 42-53.
- Wulandari, Ch. Dewi. 2012. Pengaruh Kompensasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Perusahaan X. Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma Vol. 6 No. 09.
- Yani, H.M. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Mitra Wacana Media. Jakarta.