

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN MARKETING
(Studi Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Semenep)

Jamal Syafriyanto
jsyafri72@gmail.com

Chamariyah
Subijanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This research was conducted at the Sharia Community Financing Bank (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. with a total sample of 50 people. The results of the study show that: 1). Simultaneously, organizational commitment, organizational culture and compensation have a very significant influence on employee performance. 2). Partially, organizational commitment, organizational culture and compensation have a significant influence on the Employee Performance of the Sharia People's Financing Bank (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. Thus, it can be said that all independent variables partially have a significant influence on the performance of employees of the Sharia People's Financing Bank (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep and the organizational commitment variable has a dominant influence in influencing the performance of employees of the Syariah Financing Bank (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.

Keywords: *Organizational Commitment (X_1), Organizational Culture (X_2), Compensation (X_3) and Employee Performance (Y).*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Bank Pembiayaan Masyarakat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. dengan total sampel 50 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Secara bersamaan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. 2). Secara parsial, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semua variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep dan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Syariah Bank Pembiayaan (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.

Kata kunci: Komitmen Organisasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kompensasi (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y).

PENDAHULUAN

Seiring semakin majunya perkembangan teknologi saat ini organisasi membutuhkan sumber daya manusia dituntut yang bisa kompetitif dan inovatif di segala sektor pelayanan. Untuk dapat mewujudkan agar bisa kompetitif dan berdaya saing, maka yang harus dilakukan organisasi memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia/karyawan serta mengelolanya supaya dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan organisasi. Dalam organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting karena faktor manusia menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi maupun perusahaan. Tidak ada satupun organisasi yang tidak melibatkan manusia dan dapat merealisasikan tujuannya, manusia merupakan salah satu dari beberapa faktor yang sangat sulit dikendalikan. Hal ini disebabkan oleh adanya ciri dan sifat khusus dari karakter individu tersebut. Kondisi ini seringkali menimbulkan kesulitan-kesulitan apabila tidak dipahami dengan baik. Untuk itu, organisasi perlu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara baik dan berkesinambungan sehingga mampu beradaptasi dan berenergi terhadap tujuan organisasi dimaksud.

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan peningkatan kinerja karyawan yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing karyawan dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi

jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan perkataan lain prestasi individu sangat bergantung pada prestasi masing-masing anggota organisasi.

Untuk memiliki sumber daya manusia yang telatih dan terampil sebuah organisasi bisnis dapat melakukan pelatihan, pendidikan dan bimbingan bagi sumber daya manusianya. Hanya saja, untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan dan kegairahan.

Upaya peningkatan kinerja karyawan juga bisa dilakukan dengan adanya komitmen. Komitmen sangat penting bagi organisasi karena komitmen merupakan alat utama bagi anggota organisasi dengan karyawan untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disadari atau tidak, sumber daya manusia/karyawan yang handal dalam organisasi tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui program komitmen organisasi, motivasi dan kompensasi. Kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam organisasi. Apabila karyawan memiliki komitmen organisasi yang baik, pimpinan senantiasa memberikan motivasi serta pemberian kompensasi atas prestasi kerja yang telah dihasilkan/diberikan karyawan untuk kepentingan organisasi. Melalui komitmen organisasi, motivasi dan kompensasi yang

diberikan oleh organisasi, diharapkan kinerja karyawan terus meningkat dan semakin optimal yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab dari individu karyawan lebih besar untuk tercapainya tujuan organisasi.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan fisik, yang mempengaruhi motivasi yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat dalam arti memenuhi persyaratan adil dan layak merupakan salah satu fungsi departemen personalia yang sulit dilaksanakan. Kompensasi merupakan salah satu motivasi orang bekerja yang diterima sebagai imbalan prestasi yang diberikannya kepada organisasi.

Secara alamiah, seorang pemimpin akan selalu bekerja dan mempengaruhi kinerja para bawahannya. Juga berperan efektif untuk menggerakkan individu-individu agar berperilaku searah pencapaian tujuan organisasi, melalui proses mempengaruhi, pengarahan dan pemotivasian. Kepemimpinan yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam bentuk perilaku kerja sehari-hari maupun upaya individu sebagai karyawan untuk bekerja lebih baik dan mempunyai kinerja yang semakin meningkat.

Dari berbagai faktor diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa melalui komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi yang di terima oleh karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan organisasi terhadap karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sesuai yang diharapkan organisasi.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti melakukan

penelitian dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing (Studi pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep).

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014:71) secara etimologi istilah kinerja berasal dari kata *job performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan secara langsung.

Menurut Iksan dan Muhammad (2015:121) berpendapat bahwa kinerja merupakan usaha untuk mencapai suatu prestasi oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain

Hasibuan (2016:94) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman,

kesungguhan, serta waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut Prawirosentono (2015:82) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggungjawab dan wewenang yang diberikan kepadanya mencakup:

1. Kuantitas output.
2. Kualitas output.
3. Jangka waktu output.
4. Kehadiran di tempat kerja.
5. Sikap kooperatif.

Mathis dan Jackson (2014:67) menyatakan penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pimpinan, sedangkan kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis; dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management sistem*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Sistem manajemen kinerja yang tidak efektif dapat menyebabkan beban yang besar, agar sistem manajemen kerja efektif dan mengalami peningkatan maka akan menjadi seperti:

1. Konsisten dengan misi dan strategi organisasi.
2. Menguntungkan sebagai alat pengembangan.
3. Bermanfaat sebagai alat administrasi.
4. Legal dan terkait dengan pekerjaan.
5. Secara umum dipandang cukup adil oleh para karyawan.
6. Bermanfaat dalam mendokumentasikan kinerja karyawan.

Prestasi kerja atau kinerja karyawan (*job performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan padanya. Bernadin dan Russel (2015:397), memberi batasan mengenai performansi sebagai "*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during, a specified time periode*" (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian performansi adalah "*a way of measuring the contributions of individuals to the their organization*" (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Mangkunegara (2012:67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari berbagai uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan atau

organisasi berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan. Artinya bahwa bila aktivitas seseorang atau organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan bila sebaliknya berarti berkinerja buruk.

Handoko (2014:132) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria-kriteria yang harus diukur, dan selanjutnya memberi umpan balik atau informasi kepada karyawan serta bagian personalia.

Dalam pengukuran kinerja harus memenuhi dua syarat utama agar pengukuran kinerja berjalan secara efektif, yaitu adanya kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektifitas dalam pengukuran.

Menurut Gomes (2013:164) ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektif, yaitu:

1. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan prestasi kerja.
2. *Reliability*, menunjukkan tingkat kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
3. *Discrimination*, menunjukkan tingkat dimana suatu kriteria prestasi kerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat prestasi kerja.

Selain itu, bila dilihat dari titik acuan pelaksanaan penilaian, maka terdapat tiga tipe kriteria pengukuran prestasi kerja yang saling berbeda, yaitu : 1). Pengukuran prestasi kerja berdasarkan hasil, dimana tipe ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir; 2). Pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku, dimana

tipe ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir; 3). Pengukuran prestasi kerja berdasarkan "judgement", dimana tipe ini mengukur prestasi kerja berdasarkan deskripsi perilaku tertentu yaitu jumlah kerja yang dilakukan, luasnya pengetahuan tentang pekerjaan, kesediaan, kepribadian, kepemimpinan dan sejenisnya.

Gomes (2013:166) mengelompokkan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*, menyangkut tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah Rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timelines*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan yang diselesaikan sesuai waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost-Effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana tingkat penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara

harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Mangkunegara, (2012:67) adalah :

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

Menurut Gomes (2013:170) tujuan penilaian performansi, secara umum, dapat dibedakan atas dua macam, yakni:

1. Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*)
2. Untuk memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Komitmen Organisasi

Menurut Simamora (2016:20) praktek sumber daya yang baik akan menghasilkan

peningkatan kemampuan sebuah organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Perencanaan menjadikan organisasi lebih sadar terhadap tipe orang-orang yang dibutuhkan dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Menurut Nawawi (2015:35) menjelaskan kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan / ganjaran yang diberikan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam melanjutkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Secara teoritis terdapat perbedaan dalam mendefinisikan konsep komitmen organisasi di antara para ahli dan peneliti (Nawawi, 2015:78). Sehingga berkembang dan tercipta beberapa pengertian atau definisi yang berbeda mengenai konsep komitmen organisasi dari berbagai disiplin ilmu.

Terdapat beberapa pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan komitmen organisasi. Pendekatan-pendekatan tersebut antara lain pendekatan perilaku, pendekatan sikap dan pendekatan multi dimensional. Pendekatan sikap berfokus pada proses berpikir individu tentang hubungan mereka dengan organisasi. Individu akan mempertimbangkan kesesuaian nilai dan tujuan mereka dengan organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi akan ditunjukkan dengan keyakinan yang dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi tersebut. Sedangkan pendekatan perilaku berhubungan dengan proses dimana individu itu telah terkait dengan organisasi tertentu. Komitmen individu tersebut ditunjukkan dengan adanya tindakan. Individu dengan komitmen yang tinggi akan tetap berada di

organisasi dan akan mempunyai pandangan yang positif tentang organisasinya. Selain itu akan menunjukkan perilaku yang konsisten untuk tetap mempunyai persepsi diri yang positif. Ada beberapa tokoh yang menggunakan pendekatan perilaku untuk mendefinisikan komitmen organisasi, diantaranya adalah Salancik. Salancik mengartikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang menjadikan individu bersedia bertindak berdasarkan kepercayaan, yang dibuktikan dengan aktivitas dan keterlibatan.

Menurut Allen dan Meyer dalam Soekidjan (2013:20) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu:

1. Komponen *affective*.
Komponen ini menunjukkan kelekatan emosional pekerja, mengidentifikasi dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Dimana pekerja yang memiliki komponen afektif yang tinggi melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan untuk tetap berada di organisasi.
2. Komponen *continuance*.
Karena ini menunjukkan kesadaran tentang kerugian yang di hadapi seorang pekerja bila dia meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang mau berada di organisasi berdasarkan komponen *continuance* karena memang mereka membutuhkan organisasi.
3. Komponen *normative*.
Komponen ini mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi. Pekerja dengan komponen normatif yang tinggi merasa harus tetap berada di organisasi.

Budaya Organisasi

Menurut Glaser *et al.* (2014) Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Hofstede (2016) mengatakan bahwa Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (2013) Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingatkan anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial. Bliss (2013)

mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (2013) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Molenaar (2012), Kotter dan Heskett (2011) berpendapat bahwa Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Huczyski dan Buchanan (2011) elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Arnold dan Feldman (2013) perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

Budaya organisasi merupakan fenomena sosial yang dibangun terdiri dari satu set nilai-nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang tidak hanya menyampaikan rasa identitas kepada anggotanya tetapi juga kebersamaan antara anggota (Denison, 2013). Indikator budaya organisasi menurut (Nalia, 2012) yaitu: dukungan manajemen, tantangan pekerjaan, loyalitas, kohesi sosial, dan kerjasama dengan masyarakat.

Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan fisik, yang mempengaruhi motivasi yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat dalam arti memenuhi persyaratan adil dan layak merupakan salah satu fungsi department personalia yang sulit dilaksanakan. Kompensasi merupakan salah satu motivasi orang yang bekerja yang diterima sebagai imbalan prestasi yang diberikannya kepada perusahaan. Terdapat bermacam-macam definisi kompensasi.

Menurut Nawawi (2014:315) kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Handoko (2014:115) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan merupakan salah satu cara meninggalkan prestasi kerja mereka, motivasi dan kepuasan karyawan adalah dengan memberikan kompensasi.

Sedangkan Michael (2013:443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas.

1. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.
2. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status,

pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan organisasi.

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

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap organisasi. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai organisasi. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 2015:373).

Menurut Nawawi (2014:316) penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung
Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara

tetap berdasarakan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Upah diartikan juga sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedang Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, mengartikan upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Selanjutnya pengertian itu dilengkapi pula dengan mengetengahkan fungsi upah yang mengatakan "berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan, yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja".

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekeja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal

dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagi keuntungan organisasi/perusahaan. Disamping contoh di atas dalam variasi yang luas dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

3. Insentif
Insentif adalah penghargaan/ ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Di samping itu berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

Menurut Nawawi (2014:316) dalam manifestasinya dapat dibedakan antara Kompensasi Total dan Kompensasi Khusus.

- a. Kompensasi Total
Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut di atas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif.
- b. Kompensasi Khusus
Kompensasi ini disebut juga penghasilan tambahan (*Park/ Prequisite*) yakni penghargaan/ ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam

organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, pembayaran uang anggota-an perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olah data (*country club*) dan lain-lain. Khusus untuk perkumpulan eksekutif yang membudaya di negara industri, cenderung akan berkembang juga ke negara-negara berkembang yang sedang membangun.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena dapat mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkannya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian *eksplanatory* atau penelitian penjelasan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep sebanyak 50 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Kuesioner. Metode ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan memberi tanggapan atas pernyataan dari kuesioner dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pernyataan yang kurang dipahami oleh responden. (2) Dokumentasi yaitu mengumpulkan data dengan cara menyelidiki sumber tertulis seperti buku, majalah, notulen dan cetakan lain yang berkenaan dengan hal yang diteliti.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan *koefisien alfa cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Tabel 1
Hasil analisis uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.084	1	1.361	4.472	.0002 ^a
	Residual	2.196	49	.021		
	Total	6.280	50			

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

Nilai F_{hitung} adalah sebesar 4.472 dengan tingkat signifikansi diketahui dari nilai F yaitu sebesar 0,02 (lebih kecil dari 0,05). Oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa "komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep" terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Diketahui bahwa seluruh variabel bebas secara sendiri-sendiri mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Oleh karena itu hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Diklat fungsional, kompetensi SDM dan motivasi

berpengaruh secara parsial terhadap pengembangan karier karyawan bagian marketing pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep terbukti kebenarannya dan hipotesis kedua tersebut diterima.

Tabel 2
Hasil analisis uji t

Model	T	Sig.
(Constant)	4.396	.000
Komitmen Organisasi	3.951	.002
Budaya Organisasi	2.466	.003
Kompensasi	1.972	.004

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data pada uraian sebelumnya diketahui bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. Artinya apabila terjadi peningkatan atau semakin baik komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji F ditemukan bahwa secara bersama-sama komitmen organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2), kompensasi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep (Y), yang dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 4.472 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,02 (<0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis

pertama yang menyatakan bahwa "komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep", terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji t ditemukan bahwa komitmen organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2), kompensasi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Maka apabila terjadi peningkatan pada masing-masing variabel bebas komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi secara sendiri-sendiri (parsial) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep", terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Nilai t_{hitung} untuk komitmen organisasi (X_1) sebesar 3.951 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,02, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Nilai t_{hitung} untuk budaya organisasi (X_2) sebesar 2.466 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,04 yang berarti nilai ini lebih kecil dari 0,05. Nilai t_{hitung} untuk kompensasi (X_3) sebesar 1.972 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,03, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,03.

Berdasarkan hasil dari uji t tersebut, diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y) adalah komitmen organisasi (X_1). Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "Komitmen organisasi,

budaya organisasi dan kompensasi secara sendiri-sendiri (parsial) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep" tidak terbukti kebenarannya dan hipotesis ditolak.

Koefisien R^2 (determinasi berganda) adalah sebesar 0.650. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas (komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep secara bersama-sama adalah sebesar 65.0%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini 65,0% Kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep dipengaruhi oleh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi. sedangkan sisanya 35.0% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan di bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah :

1. Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang menjadikan individu bersedia bertindak berdasarkan kepercayaan, yang dibuktikan dengan aktivitas dan keterlibatan. Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama, pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima

- oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang berupa penghargaan atau ganjaran.
2. Secara simultan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi direspon sangat baik oleh responden sehingga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep”, terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.
 3. Secara parsial, komitmen organisasi direspon sangat baik oleh karyawan sehingga mempunyai pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.
 4. Secara parsial, budaya organisasi direspon cukup baik oleh karyawan sehingga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.
 5. Secara parsial, kompensasi direspon kurang baik oleh karyawan sehingga mempunyai pengaruh yang relative rendah terhadap kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. Hal ini dapat diasumsikan bahwa nilai pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja tidak berarti apa-apa.
- York: Mc-Graw Hill, Series in Management.
- Beach, Lee Roy, 2013, Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning. United States of America: Prentice-Hall Inc.
- Bliss, William, G. 2013. *Why is Corporate Important?.* Work force pp 8-9.
- Cetin, M., O. 2011. The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitmen of Academics. *Journal Of American Academy of Business*, Cambridge.Vol. 8, No. 1, p. 78-88.
- Coetzee, M. 2015. *Employee Commitment.* University of Pretoria etd.
- Cushway, & Lodge. 2013. *Organizational Behavior and Design Organizational Behavior and Design.* Terjemahan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Denison, D., R. 2013. Corporate culture and organizational effectiveness, John Wiley & Son.
- Faisal, S. 2013. Format-Format Penelitian Sosial, Dasar - Dasar dan Aplikasi. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Prenkalindo.
- Fioreto. 2014. Organizational Comitment, Human Resources Practices, and Organizational Characteristics. *Journal Managerial.* Vol. 19 No. 2 p. 186-207.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, 2016. Organisasi Perilaku- Struktur - Proses. Terjemahan, Edisi V. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Glaser, Susan, R., Zamanou, Sonia & Hacker, Kenneth. 2014. *Measuring and Interpreting Organizational Culture.*

DAFTAR PUSTAKA

- Stephen. 2015. *Organizational Behavior, twelfth edition.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Arnold, H., & Daniel, Feldman. 2013. Individual in Organizations. New

- Management Communication Quartely*. Vol. 1, No. 2, p. 173-178.
- Gomes, Fautino, G. 2013. *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Handoko, Hani, T. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S., P. 2016. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Hidayat, A. 2002. "Analisis Struktur Ekonomi dan Kebijakan strategi pembangunan Jawa Timur tahun 1994-2000". *Jurnal Ekonomi Pembangunan Indonesia*. Vol 3 No 1 p 24-37
- Iksan, & Muhammad. 2015. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kartono, Kartini. 2014. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan industri*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kotter, & Heskett. 2011. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2000. *Organizational Behavior 5th edition*, Boston: Mc-Graw Hill.
- Kurniasari, L. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi Turnover*. Skripsi (tidak diterbitkan). Surabaya: UNAIR.
- Mangkunegara, A., P. 2015. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rifka Aditama.
- Mathis, R., Jackson, J. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat
- Meyer, J., P., & Allen, N., J. 2013. *A Three Component Conceptualization of Organizational commitment*. *Human Resource management Review* I, 61-89.
- Molenaar, A. 2012. *Conecting Delta Cities: Sharing Knowledge And Working On Adaptation To Climate Change*. Rotterdam: City of Rotterdam.
- Mondy, R., Wayne, Noe, & Robert, M. 2012. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc-Graw Hill.
- Nalia. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi. 2014. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nimran, Umar. 2012. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Prawirosentoso, Suryadi. 2015. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ridwan. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen. 2013. *Organizational Behavior, Tenth Edition*. Jakarta: PT Mancanan Jaya Cemerlang.
- Schuler, R., S., & Jackson, S., E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi abad Ke -21, Edisi Ke enam*. Jakarta: Erlangga.
- Sherman, B. 2012. *Managing Human Resources Eight Edition*. South-Western: Ohio.
- Siagian, P., Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, STIE YKPN.
- Soekidjan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sriwidharmanelly. 2014. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Komitmen Organisasional dan Pemahaman Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Industri Mikro dan Menengah Kota Bengkulu.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulaksono, T. 2012. Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Gaya Evaluasi Atasan terhadap Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Bawahan. Universitas Diponegoro (dipublikasikan). Semarang.
- Van Dyne, L., Graham, J., W. 2012. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 4, p. 765-802.
- Warsito. 2014. Akuntansi Sektor Publik (Pendekatan Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah). Buku 1. Semarang: Salemba Empat.
- Wibowo, B. 2014. "Analisis Budaya Perusahaan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol 6. No. 4.
- Windy. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan manufaktur di Surabaya) .