

PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

**(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Gelar Sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

DIANA LINTANG PURNAMASARI

145030201111049



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

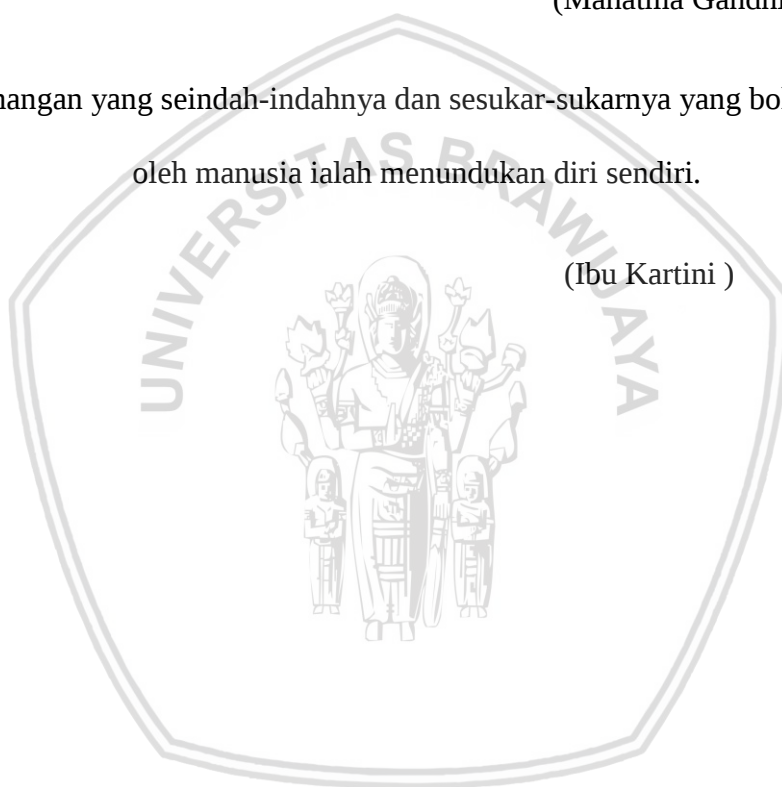
MOTTO

Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum.

(Mahatma Gandhi)

Kemenangan yang seindah-indahnya dan sesukar-sukarnya yang boleh direbut oleh manusia ialah menundukan diri sendiri.

(Ibu Kartini)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap
Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada
karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota
Malang)

Disusun oleh : Diana Lintang Purnamasari

NIM : 145030201111049

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 25 juni 2018

Komisi Pembimbing

Dr. Hamidah Nayati Utami, S.sos., M.SI
NIP. 19721117 199802 2 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 16 Juli 2018
Jam : 09.00 – 10.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Diana Lintang Purnamasari
Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Dan dinyatakan

LULUS

Majelis Penguji

Ketua



Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos. M.Si
NIP. 19721117 199802 2 001

Anggota

Anggota



Prof. Dr. Endang Siti Astuti M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012



M. Cahyo Widyo Sulisty SE. MAB
NIP. 2013048303181000

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam makalah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 29 Juni 2018



Diana Lintang Purnamasari
NIM. 145030201111049

CURICULUM VITAE

Nama : Diana Lintang Purnamasari
Tempat, Tgl Lahir : Lumajang, 15 Maret 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Belum Menikah
Alamat Sekarang : Jalan Jendral Sutoyo Gang 2 No.6
Lumajang
Telephone : 082229417933
Email : dianalintang0@gmail.com



RIWAYAT PENDIDIKAN

- SDN Jogoyudan 1 Lumajang : 2002 - 2008
(Berijazah)
- SMPN 2 Lumajang : 2008 - 2011
(Berijazah)
- SMAN 3 Lumajang (IPS) : 2011 - 2014
(Berijazah)

KEMAMPUAN

- Mampu mengoperasikan Microsoft Office dengan baik
- Mampu mengoperasikan Microsoft Power Point dengan baik
- Mampu mengoperasikan Microsoft Exel dengan baik
- Mampu berbahasa Indonesia dan Inggris
- Mampu mengoperasikan internet

PENGALAMAN KERJA

- Melakukan magang di PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) Gresik
- Melakukan penelitian Skripsi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang

PENGALAMAN ORGANISASI

- Palang Merah Remaja : 2013
- Panitia Olimpiade Brawijaya : 2015

RINGKASAN

Diana Lintang Purnamasari, 2018, **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)** Dr. Hamidah Nayati Utami, S.sos., M.Si 157 hal + xv

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD yang bergerak di bidang pelayanan publik berupa jasa dengan cara memberikan layanan penyediaan air bersih di Kota Malang. Kantor PDAM Kota Malang berada di Jalan Terusan Danau Sentani Nomor 100, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang. Mempunyai visi untuk menjadi perusahaan air minum yang sehat dan dibanggakan dengan pelayanan prima yang berkelanjutan. Untuk mencapai visi tersebut perusahaan harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan terutama berkaitan dengan kompensasi yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja sehingga tercipta dalam diri karyawan komitmen organisasional dengan memberikan loyalitas tinggi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. (2) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. (3) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. (4) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi non finansial terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. (5) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Hal ini mengartikan bahwa kompensasi finansial berupa gaji dan upah, tunjangan, insentif, fasilitas sudah dirasa baik oleh beberapa karyawan. Kompensasi non finansial berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Hal ini mengartikan bahwa kompensasi non finansial meliputi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan juga berpengaruh langsung pada komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi non finansial meliputi pekerjaan itu sendiri, karyawan merasa tertarik

dan tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dan merasa tugas kerja sesuai dengan minat. Kompensasi finansial berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional hal ini mengartikan bahwa kompensasi finansial sudah baik dan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional untuk terus bergabung dan loyal terhadap perusahaan, Kompensasi non finansial juga berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Hal ini mengartikan bahwa kompensasi non finansial yang meliputi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan dalam bekerja kepada perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Hal ini mengartikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan mempengaruhi secara langsung komitmen karyawan untuk terus loyal kepada perusahaan dalam bekerja dan mencapai tujuan perusahaan.

Saran diharapkan pihak perusahaan mengevaluasi permasalahan yaitu beberapa karyawan yang merasa pemberian insentif yang tidak sesuai dan evaluasi terhadap fasilitas yang ada. Evaluasi ini diharapkan mampu memaksimalkan kondisi yang ada di perusahaan, baik hubungan antara perusahaan dengan karyawan atau sebaliknya. Selain itu, evaluasi ini juga diharapkan mampu memberikan kepuasan kerja karyawan yang lebih maksimal dan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional.

Kata kunci: Kompensasi Finansial, Non Finansial, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional

SUMMARY

Diana Lintang Purnamasari, 2018 *The influence of Financial Compensation and Non Financial to Work Satisfaction and Commitment Organizational (Study of Employee of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City)*. Dr. Hamidah Nayati Utami, S.sos., M.Si 157 Page + xv

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City is a Regional Owned Enterprise (BUMD) in the form of company. Municipal Water Company (PDAM) Malang City is engaged in public service in the form of services by providing clean water supply services in Malang. PDAM Office of Malang City is located at Jalan Terusan Danau Sentani Number 100, Kedungkandang Sub-district, Malang City. Have a vision to become a drinking water company healthy and proud with excellent service sustainable. To achieve that vision the company must pay attention to the fulfillment of needs, especially related to the compensation that will affect the level of job satisfaction so that created within the employees organizational commitment by providing high loyalty in achieving company goals.

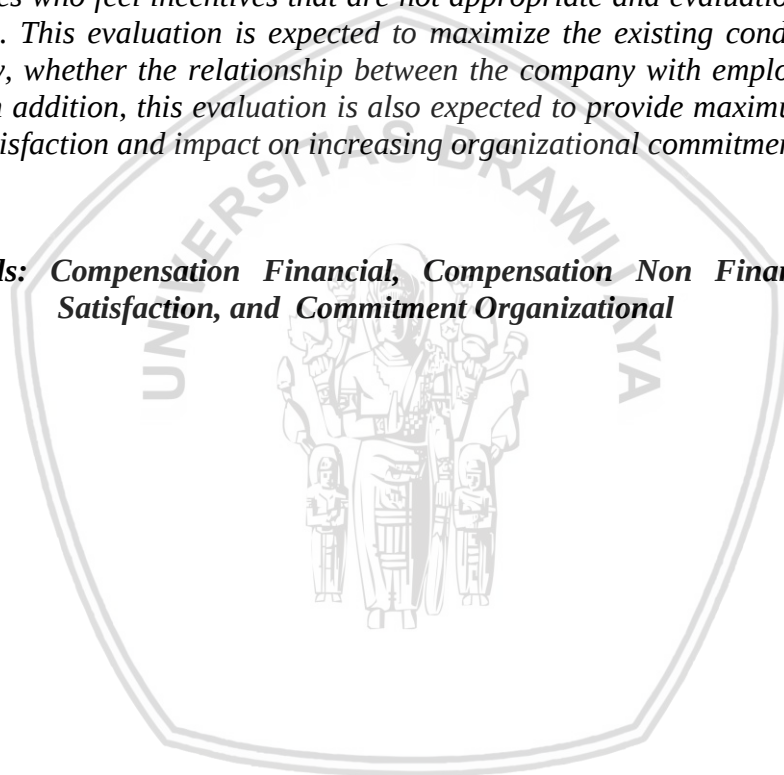
The purpose of this research (1) To know and explain the effect of financial compensation on job satisfaction at Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City. (2) To know and explain the effect of non-financial compensation on job satisfaction at Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City (3) To know and explain the effect of financial compensation on organizational commitment in Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City. (4) To know and explain the effect of non-financial compensation on organizational commitment in Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City (5) To know and explain the influence of job satisfaction on organizational commitment in Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City. This research is included in explanatory research type using quantitative approach. The method of analysis used is path analysis (path analysis).

The results of this study provide the fact that financial compensation directly affects job satisfaction at employees of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City. This means that financial compensation in the form of salary and wages, benefits, incentives, facilities have been felt by some employees. Non-financial compensation directly affects the job satisfaction in Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City. This means that non-financial compensation includes employment and the work environment also directly affects the organizational commitment of the employee's employees to the company. Non-financial compensation includes the work itself, the employee feels interested and challenged to finish the work and feels the job task is in line with the interest. Financial compensation directly affects the organizational commitment this means that financial compensation is good and affect the level of organizational

commitment to continue to join and loyal to the company, Non-financial compensation also directly affects the organisaional commitment of employees at. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City This means that non-financial compensation covering work and the work environment affects the level of commitment of employees in working to the company. Job satisfaction has a direct influence on organizational commitment of employees of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang City . This means that the level of employee satisfaction directly affects employees' commitment to continue to be loyal to the company in work and achieve corporate goals.

Suggestions expected by the company to evaluate the problems are some employees who feel incentives that are not appropriate and evaluation of existing facilities. This evaluation is expected to maximize the existing conditions in the company, whether the relationship between the company with employees or vice versa. In addition, this evaluation is also expected to provide maximum employee work satisfaction and impact on increasing organizational commitment.

Keywords: *Compensation Financial, Compensation Non Financial, Work Satisfaction, and Commitment Organizational*



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)”** dapat terselesaikan. Skripsi merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M. Al Musadieg MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, S.sos., M.Si., selaku Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan skripsi.

5. Kedua orang tua tersayang Bapak Didik Suryanto dan Ibu Mulyana yang telah memberikan doa dan dukungan.
6. Sahabat-sahabatku tersayang Ricka, Belgis, Ovi, Vanda, Desty, Diana, Fitri dan teman-teman kos 89 yang telah membantu dan memberikan semangat.
7. Semua karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket dan membantu memberikan informasi tentang instansinya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, saya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, 14 Juni 2018

Penulis

Diana Lintang Purnamasari

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTTO.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	7
 BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Empiris.....	8
1. Penelitian Terdahulu	8
2. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	12
B. Kajian Teoritis	14
1. Kompensasi.....	14
a. Pengertian Kompensasi.....	14
b. Jenis-jenis Kompensasi.....	15
c. Fungsi Kompensasi.....	17
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi.....	17
2. Kepuasan Kerja	19
a. Pengertian Kepuasan Kerja	19
b. Teori Kepuasan Kerja	20
c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	21
d. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	23
3. Komitmen Organisasional.....	24
a. Pengertian Komitmen Organisasional	24
b. Bentuk Komitmen Organisasional	25
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen	

Organisasional.....	26
C. Pengaruh Antar Variabel	27
1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja	27
2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja	28
3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional.....	29
4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional.....	30
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	31
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	32
1. Model Konsep	32
2. Model Hipotesis.....	32

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Lokasi Penelitian	34
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	35
1. Konsep	35
2. Variabel.....	36
3. Definisi Operasional	38
4. Skala Pengukuran.....	46
D. Populasi dan Sampel.....	47
1. Populasi.....	47
2. Sampel.....	51
E. Teknik Pengumpulan Data	53
1. Sumber Data.....	53
F. Metode Pengumpulan Data	54
G. Uji Instrumen Penelitian.....	55
1. Uji Validitas	55
2. Uji Reabilitas	56
H. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	57
1. Hasil Uji Validitas	57
2. Hasil Uji Reabilitas.....	59
G. Metode Analisis Data	60
1. Analisis Statistik Deskriptif	60
2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	60
3. Uji Hipotesis	63

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	65
1. Sejarah Perusahaan	65

2. Visi, Misi, Tujuan, Motto PDAM	67
3. Struktur Organisasi PDAM	68
B. Gambaran Umum Responden	71
1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	71
3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	73
C. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	74
1. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial	75
2. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial	80
3. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	84
4. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional	90
D. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	93
1. Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja	93
2. Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja	94
3. Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional	95
4. Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional	95
Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	96
5. Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja	97
6. Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja	98
E. Hubungan Antar Jalur	99
1. Koefisiensi Jalur Model 1	99
2. Koefisiensi Jalur Model 2	99
F. Ketepatan Model	100
G. Uji t	101
H. Pembahasan Hasil Penelitaian	102
1. Gambaran Kompensasi Finansial, Non Finansial, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional PDAM	102
2. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja	115
3. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja	116
4. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional	117
5. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional	118
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	118

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	120
B. Saran	121

DAFTAR PUSTAKA	122
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

No. Judul	Halaman
1. Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	12
2. Tabel 3.1. Definisi Operasional.....	42
3. Tabel 3.2. Instrumen Penelitian Skala Likert	46
4. Tabel 3.3 Data Karyawan PDAM Kota Malang	48
5. Tabel 3.4 Data Unsur Pelaksana PDAM Kota Malang	50
6. Tabel 3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	51
7. Tabel 3.6 Uji Validitas	58
8. Tabel 3.7 Uji Reabilitas	59
9. Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
10. Tabel 4.2 Ditribusi Responden Berdasarkan Usia.....	71
11. Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
12. Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	73
13. Tabel 4.5 Kriteria Interpretasi Rata-rata Skor Jawaban.....	74
14. Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial	75
15. Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial	80
16. Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	84
17. Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional.....	90
18. Tabel 4.10 Koefisien Jalur Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja	93
19. Tabel 4.11 Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja	94
20. Tabel 4.12 Koefisien Jalur Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional	95
21. Tabel 4.13 Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional	96
22. Tabel 4.14 Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	97
23. Tabel 4.15 Uji t.....	101

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Gambar 2.1. <i>Reward Performance Model of Motivation</i>	23
2.	Gambar 2.2. Model Konsep.....	32
3.	Gambar 2.3. Model Hipotesis.....	33
4.	Gambar 3.1. Diagram Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	62
5.	Gambar 4.1 Kantor PDAM Kota Malang.....	65
6.	Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	68
7.	Gambar 4.3 Diagram Hasil Analisis Jalur	100



DAFTAR LAMPIRAN

No. Judul	Halaman
1. Lampiran 1 Surat Pengantar.....	122
2. Lampiran 2 Kuisioner	123
3. Lampiran 3 Hasil Analisis Statistik	128
4. Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup.....	152



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring berkembang pesatnya globalisasi saat ini ditandai dengan semakin meningkatnya kemajuan teknologi, sistem perdagangan global, dan sistem ekonomi politik dunia yang semakin stabil. Menuntut setiap perusahaan harus mampu menghadapi tantangan yang semakin meningkat. Perusahaan harus mampu bersaing dalam meningkatkan kinerjanya baik secara internal maupun eksternal. Menurut (Ervanda 2012:2), suatu perusahaan harus mampu meningkatkan bisnisnya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk memaksimalkan kinerja yang optimal. melalui kinerja yang optimal dalam aktivitas yang dilakukan, maka perusahaan akan mampu meningkatkan produktivitas dan profitabilitasnya. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan adalah dengan memberikan perhatian yang besar terhadap sumber dayanya yang berperan secara langsung dalam menghasilkan kinerja.

Sumber daya terbagi menjadi dua yaitu sumber daya finansial dan sumber daya non finansial yang meliputi aset fisik (gedung, peralatan, kendaraan dan lain-lain), sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Menurut (Mathis dan Jackson, 2000:4), sumber daya manusia adalah bagian dari perusahaan yang mampu bergerak secara dinamis dan

menentukan strategi perusahaan dalam mengarungi persaingan bisnis. Dilihat dari sudut pandang sumber daya manusia itu sendiri, terdapat tujuan utama sumber daya manusia bekerja yaitu untuk bertahan dan meningkatkan kualitas hidupnya melalui suatu imbalan yang diterima.

Menurut (Rivai dkk, 2009:741), karyawan memberikan hasil kerja yang baik bagi kemajuan perusahaan dan perusahaan memberikan suatu imbalan atau kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan. Pemberian kompensasi dibagi menjadi dua yaitu bentuk finansial dan non finansial. Kompensasi finansial berupa upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas sedangkan kompensasi non finansial berupa pujian, produktifitas, kepuasan, menghargai diri sendiri, dan pengakuan.

Pemberian kompensasi yang setimpal akan membuat sumber daya manusia merasa dihargai dengan baik sehingga mereka merasakan kepuasan dalam bekerja pada perusahaan tersebut. Saat kepuasan kerja karyawan terjadi hal tersebut umumnya tercermin dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan di dalam lingkungan kerjanya. Menurut (Martoyo, 2007:156), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Departemen manajemen sumber daya manusia harus memantau kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga

kerja, serta keluhan-keluhan karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menjadi umpan balik yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional terhadap perusahaan.

Menurut (Luthans, 2006:249), komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu atas penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 10 tahun 2013 bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang adalah salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memberikan pelayanan dalam penyediaan air bersih yang bertugas untuk merespon dan memenuhi tuntutan masyarakat Kota Malang yang semakin meningkat, maka dari itu kepuasan kerja karyawan harus dijaga dan diperhatikan agar produktivitas dan pelayanan untuk bisa memenuhi tuntutan masyarakat Kota Malang akan pentingnya air bersih akan meningkat, salah satunya dengan cara memberikan kompensasi yang adil dan layak. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2009:182), kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Evaluasi pekerjaan tersebut

dimasudkan untuk mencapai pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Berdasarkan uraian tersebut ditemukan permasalahan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yaitu pemberian insentif yang tidak sesuai dan dibayarkan tidak tepat pada waktunya serta kurang memadainya fasilitas penunjang untuk bekerja. Hal-hal tersebut akan berakibat negatif pada hasil kerja karyawan dan merugikan perusahaan sehingga mengakibatkan kepuasan kerja tidak tercapai dan berujung pada komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan berkurang. Dari permasalahan tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja?

3. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional?
4. Apakah Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional.
5. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisaional.

D. Kontribusi Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi, baik itu kontribusi secara teoritis maupun kontribusi praktis.

1. Kontribusi Teoritis

- a. Hasil penelitian digunakan untuk memperkaya wawasan di bidang sumber daya manusia khususnya untuk mengembangkan variabel kompensasi finansial, non finansial, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil Penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yaitu kartika (2012), Buraidah (2012), Erwanda (2016), Fanani (2016) sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini dapat memperkuat dan mendukung penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori Simmamora tentang kompensasi finansial, teori Simamora tentang kompensasi non finansial, teori luthans tentang kepuasan kerja dan teori luthans tentang komitmen organisasional.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran untuk pertimbangan dalam rangka megevaluasi pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non finansial karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan berujung pada meningkatnya komitmen organisasional karyawan dengan memberikan loyalitas yang penuh kepada perusahaan maka akan tercipta sikap positif karyawan terhadap pekerjaanya.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari beberapa bab yang disusun sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan masing-masing sub bab pendahuluan yang terdiri atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penelitian tedahulu, tinjauan teori yang berhubungan dengan penelitian, model konseptual, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengambilan data, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, penyajian dan pembahasan data serta hasil analisis dan interpretasi data penelitian yang dilakukan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran sebagai bahan pertimbangan bagi aktivitas perusahaan berkaitan dengan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran serta mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya untuk menghindari penulisan ulang dalam penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dijadikan landasan empiris bagi peneliti:

1. Kartika (2012)

Penelitian yang disusun oleh Kartika (2012) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional studi pada karyawan PT. Hellomotion Korpora Indonesia. Penelitian yang menggunakan data primer dan pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*. Hasil dari penelitian ini berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapatkan nilai R^2 dengan nilai tinggi. Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang secara umum terdiri dari instrinsik pekerjaan, gaji, penyelia, rekan sejawat, dan kondisi kerja di PT. Hellomotion Korpora Indonesia.

2. Buraidah (2012)

Penelitian yang disusun oleh Buraidah (2012) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional studi pada karyawan Pendidikan Sekolah Islam X. Subyek dalam penelitian ini diperoleh dari para guru yang mengajar di lingkungan organisasi Pendidikan Islam X. Teknik sampling yang digunakan adalah *disportionate stratified random sampling*. Hasil uji regresi dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional menghasilkan *R square* dengan skor tinggi. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional dari guru di organisasi Pendidikan Islam X dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja

Dari hasil uji ANOVA atau F test diperoleh F hitung maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi komitmen organisasi. Hasil uji regresi dari motivasi terhadap komitmen organisasional menghasilkan komitmen organisasional dari guru di organisasi Pendidikan Islam X dipengaruhi oleh motivasi kerja. Dari uji ANOVA atau F test dapat dipakai untuk memprediksi komitmen organisasional.

3. Erwanda (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Erwanda (2016) mengenai Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional studi pada karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel bebas Kompensasi (X_1) dan Kepuasan Kerja Karyawan (X_2) terhadap variabel terikat Komitmen Organisasional

(Y) dengan nilai total rata-rata tinggi. Berdasarkan hasil uji t variabel bebas Kompensasi Karyawan (X_1) dan Kepuasan kerja Karyawan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat Komitmen Organisasional Karyawan (Y). Berdasarkan hasil uji t variabel kompensasi karyawan mempunyai t_{hitung} dan koefisien regresi paling besar sehingga variabel kompensasi karyawan mempunyai pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan variabel lainnya.

4. Fanani (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Fanani (2016) mengenai Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional studi pada karyawan PT Semestaraya Abadijaya Kabupaten Gresik. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi Finansial (X_1) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Variabel Kompensasi Finansial (X_1) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap prestasi Komitmen Organisasional (Y). Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y) Variabel Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y). Variabel Kompensasi Finansial (X_1) dan Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh positif dan signifikan secara

tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).



Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Perbedaan	Penelitian Terdahulu oleh Kartika (2012)	Penelitian Terdahulu oleh Buraidah (2012)	Penelitian Terdahulu oleh Ervanda (2016)	Penelitian Terdahulu oleh Fanani (2016)	Persamaan dengan Penelitian Sekarang
1.	Judul	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional
2.	Variabel Penelitian	– Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional	– Kompensasi – Motivasi Kerja – Komitmen Organisasional	– Kompensasi – Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional	– Kompensasi Finansial – Kompensasi Non Finansial – Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional	– Kompensasi Finansial – Kompensasi Non Finansial – Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional
3.	Lokasi Penelitian	PT Hellomotion Korpora Indonesia	Sekolah pendidikan Islam X	PT Bank Mandiri Indonesia Cabang Semarang	PT Semestaraya Abadijaya Kabupaten Gresik	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang
4.	Jumlah Sampel	61 responden	40 responden	70 Responden	82 Responden	79 Responden

Dilanjutkan..

Lanjutan Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Perbedaan	Penelitian Terdahulu oleh Kartika (2012)	Penelitian Terdahulu oleh Buraidah (2012)	Penelitian Terdahulu oleh Ervanda (2016)	Penelitian Terdahulu oleh Fanani (2016)	Persamaan dengan Penelitian Sekarang
5.	Teknik Pengambil an Sampel	Total Sampling	Disportionate Stratified Random Sampling	Teknik Sensus	Judgement Sampling	Simple Random Sampling
6.	Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji ANOVA	Regresi Linier berganda dan Uji t	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)
7.	Hasil Penelitian	Hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepuasan kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y)	Hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y)	Hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y).	Hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) dan Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)	Hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) dan Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2018

B. Kajian Teoritis

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2009:182), kompensasi merupakan semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2009:182), kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Hal ini memberikan pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Menurut Mangkunegara (2013:83), kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Sesuatu yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Menurut Simamora (2006:442), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai kontribusi mereka kepada organisasi yang meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Menurut para ahli di atas maka kompensasi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan. Kompensasi yang

dikelola dengan baik akan membantu terwujudnya tujuan dari organisasi dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Kompensasi adalah semua yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan merupakan hak atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk kemajuan perusahaan.

b. Jenis- jenis Kompensasi

Menurut Simamora (2006 :444), kompensasi ada dua macam yaitu:

1) Kompensasi Finansial yang berupa pengeluaran moneter seperti:

a) Gaji dan Upah

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja semakin besar bayarannya). Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Menurut pasal 1 ayat 30 UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah dilakukan. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

b) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berupa bonus atau kenaikan jabatan berdasarkan produktivitas, penjualan, atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong produktivitas karyawan dan efektifitas biaya.

c) Tunjangan

Contoh dari tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan karyawan.

d) Fasilitas

Contoh fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, akses yang diberikan perusahaan untuk karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari kompetensi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

e) Kompensasi Non Finansial

Terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Menurut Rivai dkk (2009), menyatakan bahwa kompensasi dapat dibedakan sebagai berikut:

- a) Kompensasi Langsung (*Financial*) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa upah, gaji, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Pengertian dari upah, gaji, dan insentif adalah sebagai berikut :
1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
 2. Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
 3. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
- b) Kompensasi Tidak Langsung (*Non Financial*) adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2013:85), menyatakan bahwa macam-macam kompensasi finansial terdiri dari:

1) Kompensasi Langsung (*Financial*)

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah dan gaji. Berikut adalah macam-macam dari kompensasi langsung:

a) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

2) Kompensasi Tidak Langsung (*Non Financial*)

Kompensasi tidak langsung berupa *benefit* (keuntungan) dan pelayanan. *Benefit* adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

c. Fungsi Kompensasi

Menurut Martoyo (2007:118), kompensasi memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Pengalokasian sumber daya manusia yang efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan se-efisien dan se-efektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Menurut pendapat Megginson (dalam Mangkunegara 2013:84), faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi sebagai berikut:

1) *Government Factors* (Faktor Pemerintah)

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penetapan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku,

biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

- 2) *Collective Bargaining* (Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai)

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

- 3) *Standard and Cost Living* (Standard dan biaya hidup pegawai)

Kebijakan Kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya akan berdampak pada keamanan kerja pegawai. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi dan pencapaian tujuan perusahaan.

- 4) *Comparable Wages* (Ukuran perbandingan upah)

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

- 5) *Supply and Demand* (Permintaan dan Penawaran)

Penawaran dan permintaan tenaga kerja jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

- 6) *Ability to pay* (Kemampuan Membayar)

Penentuan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan perusahaan.

Berdasarkan faktor di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sebuah media penghubung antara perusahaan dengan karyawannya. Kompensasi tidak hanya menjadi media balas jasa perusahaan, melainkan juga

media komunikasi efektif dengan karyawannya. Kompensasi akan sangat menentukan moral atau sikap karyawan. Tercermin sikap senang atau tidak senang karyawan sangat tergantung pada pemberian kompensasi. Maka kompensasi memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Maka dari itu, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Luthans (2006:243), Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Pendapat Rivai (2009: 475), kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas. Menurut Mangkunegara (2005 : 117), Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Luthans (2006:243), menekankan rasa emosional dan konsen kepuasan kerja dengan pemahaman sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
- b. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak, maka berarti karyawan tidak puas.
- c. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
- d. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan dari sikap emosional seseorang. Sikap ini di implentasikan ke dalam rasa senang atau tidak puas atas perolehan hasil kerjanya tersebut. Karyawan akan cenderung merasa puas jika hasil pekerjaanya maksimal dan disertai dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak oleh perusahaan sesuai dengan hasil kerja tersebut.

b. Teori Kepuasan Kerja

Rivai dkk (2009:620-621) mengemukakan beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang cukup dikenal, yaitu:

1) Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3) Teori dua faktor (*two factor theory*)

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

Satisfies adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhi faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene/maintenance factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak dipenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

c. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Luthans (2006:24) mengatakan kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Namun, pengaruh utama dapat diringkas dalam lima dimensi sebagai berikut:

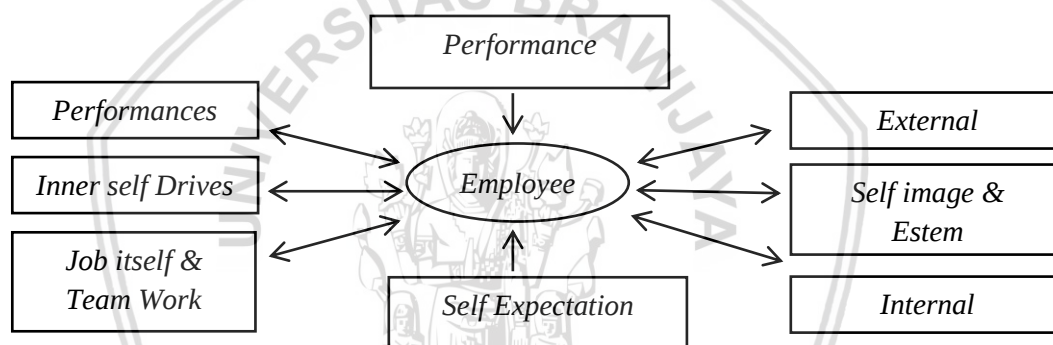
- a) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri
Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b) Kepuasan terhadap Gaji
Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- c) Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi
Kesempatan untuk maju dalam organisasi. Kesempatan promosi seperti ini memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.
- d) Kepuasan terhadap Pengawasan
Pengawasan atau supervisi merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- e) Kepuasan terhadap Rekan Kerja
Sifat alami dari kelompok atau tim kerja yang akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

Hal di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan

pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan.

d. Pengukuran Kepuasan kerja

Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya, indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan yang menetapkannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Reward Performances Model of Motivation

Sumber: Rivai (2009:481)

Berdasarkan gambar 2.1 probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandang oleh seseorang dalam berbagai cara sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Keberhasilan hal ini akan sangat tergantung pada dukungan dari atasan dan kerjasama antar karyawan. Selain itu, kemampuan karyawan dalam memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa waktu yang tersedia dalam

menjalankan pekerjaan tersebut, apabila nilai manfaat yang diperoleh dan profitabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Karyawan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan apabila imbalan telah sesuai dengan harapan karyawan serta cukup untuk memenuhi kebutuhan pokoknya, maka karyawan akan memberikan timbal balik kepada perusahaan berupa loyalitas pekerjaannya. Loyalitas pekerjaan ini memiliki pengaruh yang cukup besar teristensi produktivitas perusahaan, oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang harus dipertahankan oleh perusahaan untuk mencapai komitmen organisasional.

3. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Mowday dalam Sopiah (2008:155), komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155), berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Menurut Lincoln dalam Sopiah (2008:155), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Menurut Blau & Boal dalam Sopiah (2008:155), komitmen organisasional sebagai keterpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Menurut Robbins dalam

Sopiah (2008:115), komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan persaaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Menurut Steers dan Porter dalam Sopiah (2008:157), Suatu bentuk komitmen organisasional yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

b. Bentuk Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dibedakan menjadi tiga bentuk yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif Allen dan Meyer dalam Luthans (2006), menyatakan komitmen organisasional sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Menurut Allen dan Meyer dalam Luthans (2006), komitmen afektif yang tinggi ditemukan berhubungan dengan *turnover* karyawan yang rendah, ketidakhadiran rendah dan kinerja yang tidak lebih baik.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan mengacu pada komitmen yang didasarkan pada pengakuan karyawan yang berkaitan dengan biaya meninggalkan organisasi. Dengan demikian, karyawan dengan komitmen berkelanjutan kuat tetap dengan organisasi karena pengorbanan pribadi yang tinggi terkait dengan meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan perasaan kewajiban untuk tetap terlibat di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi, akan tetap menjadi anggota organisasi karena mereka (karyawan) harus memberikan balasan atas apa yang pernah diterima dari organisasi berdasarkan pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan dengan cara menciptakan hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan seperti :

- a. *Job performance* (prestasi kerja): karyawan memberikan kontribusi yang terbaik untuk kemajuan perusahaan yang telah menaunginya.
- b. *Work attendance* (absensi kerja) : karyawan memiliki kewajiban hadir dalam bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.

- c. *Organizational citizenship*: kontribusi individu melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut David dalam Sopiah (2008:163) ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan :

1. Faktor Personal misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berkelanjutan.

Menurut Steers dan porter dalam Sopiah (2008:163), ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan pada organisasi:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan komitmen ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Menurut Luthans (2006:249), komitmen organisasional karyawan pada organisasi ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Variabel orang yang meliputi usia, kedudukan dalam organisasi, disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, dan atribusi control internal atau eksternal.
2. Faktor organisasi yang meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia.

3. Faktor non-organisasi seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah:

1. Faktor personal
2. Faktor organisasional
3. Faktor yang bukan dari dalam organisasi

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2009:182), kompensasi merupakan semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2009:182), menambahkan, kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, penghitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Adapun kompensasi finansial yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan. Pemberian kompensasi finansial didasarkan atas kemampuan dan keadilan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemberian kompensasi finansial yang adil dan layak akan memberikan manfaat bagi karyawan yaitu tercukupinya kebutuhan pokok mereka. Hal ini juga

diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006 : 202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kompensasi antara keduanya. Hal ini memberikan pemahaman bahwa kompensasi menentukan cara pikir karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal. Adapun kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kompensasi finansial ini harus didasarkan oleh pangkat, jabatan, dan jenis pekerjaan. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Fanani (2016) yang menyatakan bahwa ditemukannya korelasi positif yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis yang diajukan telah sesuai yang berarti ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Simammora (2006:445), bahwa kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana seorang tersebut bekerja. Faktor lingkungan kerja menjadi sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, pendapat ini didukung oleh Nitisemito (2009:102), bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai pengaruh yang baik untuk karyawan dalam menjalankan

tugasnya. Pekerja atau karyawan cenderung akan lebih memilih dan merasa puas dalam bekerja ketika lingkungan kerja nyaman dan tidak berbahaya, bersih serta memiliki fasilitas yang baik dan lengkap serta peralatan yang memadai karena faktor yang mendukung karyawan dalam bekerja sudah terpenuhi.

Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Fanani (2016) yang menyatakan bahwa ditemukannya korelasi positif yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis yang diajukan telah sesuai yang berarti ada pengaruh antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Martoyo (2007:116), kompensasi finansial dapat diartikan sebagai seperangkat bentuk imbalan langsung yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan. Berdasarkan pendapat tersebut kompensasi finansial dapat diartikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan berupa finansial (uang). berdasarkan definisi tersebut, kompensasi jelas akan dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, lebih dipertajam oleh pendapat.

Dewasa ini konsep komitmen terhadap organisasi telah menduduki tempat yang sangat penting dalam penelitian tentang perilaku organisasi,

hal ini dilakukan karena banyak perilaku kerja yang dipengaruhi oleh tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tempat bekerjanya. Brag dalam Coetzee (2005), mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen dan organisasi dengan pekerja yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen.

4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional

Di sisi lain kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Pemberian fasilitas kerja yang memadai akan menciptakan kenyamanan kerja. Hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai sebagai bagian dari perusahaan, sehingga kepuasan kerja akan tercapai. Kepuasan kerja dapat terwujud melalui bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan. Terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas tinggi. Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas merekapun meningkat Luthans (2006:243). Para ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka akan secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka

akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya, hal ini sesuai pendapat dari Luthans (2006:244), yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan mendapatkan promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional.

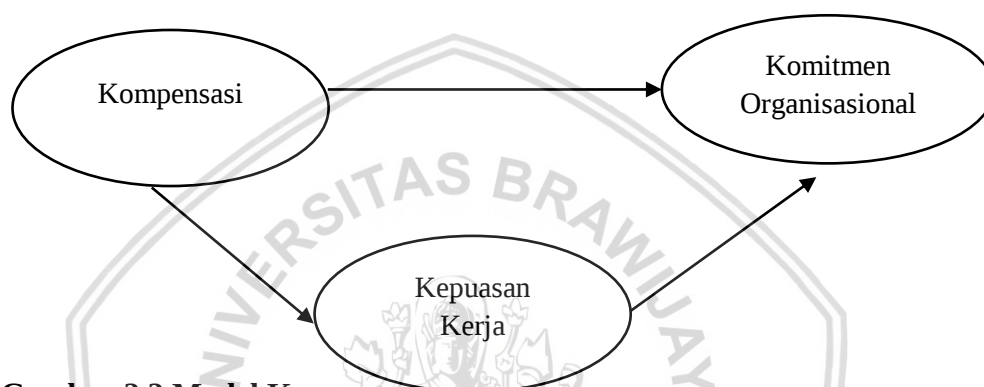
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Wang (2007), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat dilihat sebagai faktor yang penting bagi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi, disini kepuasan kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasinya. Karyawan tersebut akan berkomitmen dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang diharapkan oleh pihak karyawan tersebut dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Kartika (2012) yang menyatakan bahwa ditemukannya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Maka hipotesis yang diajukan telah sesuai yang berarti ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, maka dapat disusun konsepsi sebagai berikut:

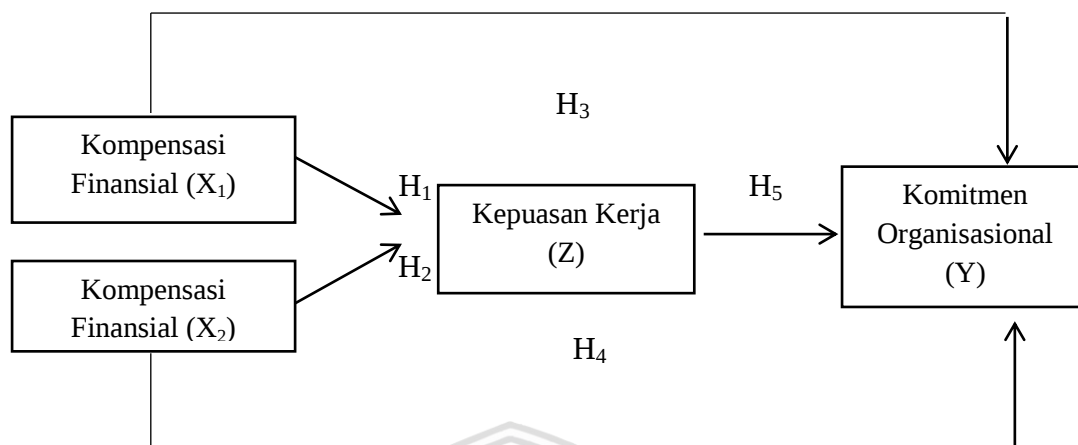


Gambar 2.2 Model Konsep

Sumber : Data primer diolah, 2018

2. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:70), hipotesis merupakan jawaban sementara atau rumusan masalah dari sebuah rumusan penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan tinjauan yang telah diuraikan diatas maka model hipotesis yang digambarkan dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel sebagai berikut Kompensasi Finansial (X_1) dan Kompensasi Non Finansial (X_2) untuk variabel bebasnya, Kepuasan Kerja (Z) merupakan variabel intervening dan Komitmen Organisasional (Y) merupakan variabel terikatnya.



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan kerangka pemikiran konseptual yang telah diuraikan diatas maka hipotesis penelitian ini adalah :

- 1 Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).
- 2 Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)
- 3 Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y).
- 4 Kompensasi Non Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y).
- 5 Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan maka metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan atau (*Explanatory Research*). Menurut Zulganef (2008:11), penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan untuk mengali/mencari variabel-variabel atau faktor-faktor yang terdapat pada suatu fenomena/kondisi sosial tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai hubungan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan metode kuantitatif. Menurut Arikunto (2010:12), berpendapat bahwa sesuai dengan namanya metode kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta penampilan dari hasilnya. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan menggunakan metode statistik.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang di Jalan Terusan Danau Sentani No.100 Malang. Alasan peneliti tertarik memilih lokasi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Kota Malang karena Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Malang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dikelola sendiri oleh daerah setempat sehingga peneliti ingin mengetahui sejauh mana pemberian kompensasi disana mempengaruhi kepuasan kerja dan berujung terciptanya komitmen organisasional dalam diri karyawan. Dari lokasi inilah peneliti mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Indriantoro Supomo (2009:57) konsep atau *construct* penelitian merupakan dasar pemikiran peneliti yang kemudian dikomunikasikan kepada orang lain. Menurut Misbahuddin Hasan (2013:14) konsep merupakan istilah yang terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan ide (gagasan) tertentu persepsi atau abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal khusus. Pada suatu penelitian konsep mempunyai peranan besar, yaitu sebagai penghubung diantara teori dengan observasi dan antara abstraksi dengan realitas:

a. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

c. Komitmen Organisasional

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat dipergunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

2. Variabel

Variabel merupakan suatu unsur pokok di dalam penelitian karena segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian ditarik sebuah kesimpulannya. Variabel juga sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain Sugiyono (2015:38). Berdasarkan pendapat di atas maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas menurut Zulfanef (2006:117), adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas biasanya bersifat negatif atau positif. Menurut Sugiyono

(2015:39), variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat. Variabel ini biasa ditulis dengan notasi X (seperti $X_1, X_2, X_3, \dots$). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kompensasi finansial (X_1)
2. Kompensasi non finansial (X_2)

b. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel intervening secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen Sugiyono (2015:39). Dalam Penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Kepuasan Kerja (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat atau biasa disebut dengan variabel dependen adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas dimana variabel tersebut diduga sebagai sebab Indriantoro Supomo, (2009:63) dan Menurut Sugiyono (2015 :39), variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab akibat karena adanya

variabel bebas. Variabel ini notasinya sering diberi notasi Y. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Zulganef (2008:84), definisi operasional merupakan kegiatan atau proses yang dilakukan peneliti untuk mengurangi abstraksi konsep sehingga konsep tersebut dapat diukur atau kegiatan apa saja yang dilakukan untuk memperoleh data mengenai suatu variabel yang diteliti. Berdasarkan konsep di atas definisi operasional dijabarkan sebagai berikut:

a. Kompensasi Finansial (X_1)

Kompensasi Finansial merupakan bentuk balas jasa yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawan dalam bentuk jasa, barang atau uang. Variabel Kompensasi Finansial (X_1) dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang merujuk pada Simamora (2006:445), yaitu:

1. Gaji dan Upah, dengan item:

- a. Kesesuaian gaji dan upah yang diterima dalam memenuhi kebutuhan pokok
- b. Kesesuaian gaji dan upah dengan pekerjaan yang dilakukan
- c. Tingkatan gaji sesuai dengan asas kelayakan dan adil

2. Insentif, dengan item:

- a. Kesesuaian insentif yang diterima sebanding dengan kinerja
- b. Insentif yang diterima sesuai dengan prestasi
- c. Insentif yang diterima selalu mengalami peningkatan

3. Tunjangan, dengan item:

- a. Asuransi kesehatan yang diberikan memberikan rasa aman bagi karyawan
- b. Adanya Jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK)
- c. Adanya pemberian liburan (darma wisata) dari perusahaan bagi karyawan

4. Fasilitas, dengan item:

- a. Perusahaan memberikan fasilitas untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan bagi karyawan
- b. Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan

b. Kompensasi Non Finansial (X_2)

Kompensasi non finansial merupakan imbalan yang diberikan tidak dalam bentuk uang, barang ataupun jasa melainkan merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau lingkungan baik secara fisik maupun psikologis dimana orang itu berada. Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang merujuk pada Simamora (2006:445), yaitu:

1. Pekerjaan, dengan item:

- a. Karyawan merasa pekerjaan yang dibebankan menarik
- b. Karyawan diberikan tanggung jawab penuh dalam melakukan pekerjaan

2. Lingkungan pekerjaan, dengan item:

- a. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman
- b. Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung
- c. Kondisi lingkungan kerja yang terjaga keamanannya
- d. Rekan kerja yang menyenangkan

c. Kepuasan Kerja (X_2)

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan atau hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting variabel Kepuasan Kerja (Z) dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang merujuk pada Luthans (2006:24), yaitu:

1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, dengan item:

- a. Kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat
- b. Kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan menarik dan menantang

2. Kepuasan pada gaji, dengan item:

- a. Gaji yang diberikan tepat waktu
- b. Gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan dan kinerja

3. Kepuasan pada kesempatan promosi, dengan item:

- a. Adanya peluang promosi
- b. Adil dalam melaksanakan promosi jabatan

4. Kepuasan terhadap supervisor, dengan item:

- a. Supervisor memberikan pujian

b. Supervisor memberikan motivasi

c. Supervisor yang menerima saran

5. Kepuasan terhadap rekan kerja, dengan item:

a. Merasa nyaman dengan rekan kerja saat bekerja sama

b. Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab

c. Mendapat kepercayaan dari sesama rekan kerja

d. Komitmen Organisasional (Y)

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat dipergunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. variabel Komitmen Organisasional (Y) dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang merujuk pada Luthans (2006:25), yaitu:

1. Komitmen Afektif, dengan item:

a. Bersedia melakukan usaha diluar yang diharapkan dan memberikan loyalitas penuh untuk kesuksesan perusahaan

b. Menghabiskan sisa karir di perusahaan ini

2. Komitmen Berkelanjutan, dengan item:

a. Kebutuhan akan pekerjaan

b. Peluang kerja yang sedikit

3. Komitmen Normatif, dengan item:

a. Menyadari kesamaan nilai dengan organisasi

b. Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kompensasi finansial (X_1)	Kesesuaian Gaji dan Upah	a. Kesesuaian gaji dan upah yang diterima dapat memenuhi kebutuhan pokok b. Kesesuaian gaji dan upah dengan pekerjaan yang dilakukan c. Tingkatan gaji sesuai dengan asas kelayakan dan keadilan	Simammora, (2006:445)
	Insentif	a. Kesesuaian insentif yang diterima sebanding dengan kinerja b. Insentif yang diterima sesuai dengan prestasi c. Insentif yang diterima selalu mengalami peningkatan	
	Tunjangan	a. Asuransi kesehatan yang diberikan memberikan rasa aman bagi karyawan b. Adanya jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK). c. Adanya pemberian liburan (darma wisata) dari perusahaan	

Dilanjutkan...

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kompensasi finansial (X_1)	Fasilitas	a. Perusahaan memberikan kesempatan fasilitas untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan bagi karyawan b. Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan	Simammora, (2006:445)
Kompensasi non finansial (X_2)	Pekerjaan	a. Karyawan merasa pekerjaan yang diberikan menarik b. Karyawan diberikan tanggung jawab penuh dalam melakukan pekerjaan	
	Lingkungan Pekerjaan	a. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman b. Perusahaan memberikan fasilitas yang memadai bagi karyawan c. Kondisi lingkungan kerja yang selalu terjaga keamanannya d. Rekan kerja yang menyenangkan	

Dilanjutkan...

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri	a. Kepuasan atas Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat b. Kepuasan atas Pekerjaan yang dilakukan menarik dan menantang	Luthans, (2006:24)
	Kepuasan pada gaji	a. Gaji yang diberikan tepat waktu b. Gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan dan kinerja	
	Kepuasan pada kesempatan promosi	a. Adanya peluang promosi b. Adil dalam melaksanakan promosi jabatan	
	Kepuasan terhadap supervisor	a. Supervisor memberikan pujian b. Supervisor memberikan motivasi c. Supervisor yang menerima saran	

Dilanjutkan...

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan terhadap rekan kerja	a. Merasa nyaman dengan rekan kerja saat bekerja sama b. Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab c. Mendapat kepercayaan dari sesama rekan kerja	Luthans, (2006:24)
Komitmen Organisasional (Y)	Komitmen afektif	a. Ikut berperan aktif dalam kegiatan perusahaan b. Menghabiskan masa karir di perusahaan ini	Luthans, (2006:25)
	Komitmen berkelanjutan	a. Kebutuhan akan pekerjaan b. Peluang kerja yang sedikit	
	Komitmen normatif	a. Menyadari kesamaan nilai dengan organisasi b. Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	

Sumber: Data primer diolah, 2018

4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2015:92), skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala likert interval*. Menurut Sugiyono (2015:93), *skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Instrumen Penelitian

No.	Skala Sikap	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Ragu-ragu	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, (2015:93)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015:80), populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan keseluruhan subyek yang akan diteliti dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk menarik kesimpulan. Populasi dapat dibedakan menjadi 2 bagian yaitu populasi target dan populasi terjangkau. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Populasi Target

Menurut (Nursalam 2013:56) populasi target adalah kumpulan dari karakteristik subjek penelitian yang akan ditarik kesimpulannya secara eksplisit oleh peneliti. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 370 orang karyawan

**Tabel 3.3 Data Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Malang (Laporan Bulan September 2017)**

No.	Bagian/Divisi	Karyawan	
		Tetap	Tidak Tetap
1.	Direksi	3	0
2.	Umum	30	1
3.	Sumber Daya Manusia	13	0
4.	Keuangan	20	0
5.	Hubungan Pelanggan	63	0
6.	Pengadaan	8	0
7.	Perencanaan Teknik	17	0
8.	Produksi	52	0
9.	Jaringan Pipa Pelanggan	44	1
10.	Kehilangan Air	39	0
11.	Perawatan	24	0
12.	Pengawasan Pekerjaan	23	0
13.	Satuan Pengawas Internal	9	0
14.	Sistem Informasi Manajemen	14	0
15.	Penelitian dan Pengembangan	8	0
16.	Ahli Staf Administrasi dan Keuangan	1	0
17.	Ahli Staf Teknik	0	0
Total		370	

Sumber: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, 2018

Data Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang laporan bulan september 2017 berjumlah 370 orang karyawan yang terdiri dari direksi 3 orang yaitu direktur utama 1 orang, direktur administrasi dan keuangan 1 orang, direktur teknik 1 orang, bagian umum 30 orang dan 1 karyawan tidak tetap, sumber daya manusia 13 orang, keuangan 20 orang, hubungan pelanggan 63 orang, pengadaan 8 orang, perencanaan teknik 17 orang, produksi 52 orang, jaringan pipa pelanggan 44 orang dan 1 orang karyawan tidak tetap, kehilangan air 39 orang, perawatan 23 orang,

pengawasan pekerjaan 23 orang, satuan pengawas internal 9 orang, sistem informasi manajemen 14 orang, penelitian dan pengembangan 8 orang, ahli staf administrasi dan keuangan 1 orang, ahli staf teknik tidak ada karena meninggal dan belum ada orang sebagai pengganti yang menduduki jabatan ini.

b. Populasi Terjangkau

Menurut (Nursalam 2013:56), populasi terjangkau adalah kelompok subjek penelitian yang akan dijadikan sumber pengambilan sampel. Populasi terjangkau yang dijadikan dalam penelitian ini adalah seluruh unsur-unsur pelaksana yang berstatus karyawan tetap tidak termasuk direktur utama dan bidang yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. yang berjumlah 365 orang karyawan dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Data Unsur Pelaksana Karyawan Tetap
Perusahaan Daerah Air Minum
(PDAM Kota Malang)**

No.	Bagian/Divisi	Jumlah
1.	Umum	30
2.	Sumber Daya Manusia	13
3.	Keuangan	20
4.	Hubungan Pelanggan	63
5.	Pengadaan	8
6.	Perencanaan Teknik	17
7.	Produksi	52
8.	Jaringan Pipa Pelanggan	44
9.	Kehilangan Air	39
10.	Perawatan	24
11.	Pengawasan Pekerjaan	23
12.	Satuan Pengawas Internal	9
13.	Sistem Informasi Manajemen	14
14.	Penelitian dan Pengembangan	8
15.	Ahli Staf Administrasi dan Keuangan	1
16.	Ahli Staf Teknik	0
	TOTAL	365

Sumber: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, 2018

Karyawan tetap sebagai unsur pelaksana berjumlah 365 orang karyawan yang terdiri dari bagian umum 30 orang, sumber daya manusia 13 orang, Keuangan 20 orang, Hubungan Pelanggan 63 orang, pengadaan 8 orang, perencanaan teknik 17 orang, produksi 52 orang, jaringan pipa pelanggan 44 orang, kehilangan air 39 orang, perawatan 23 orang, pengawasan pekerjaan 23 orang, satuan pengawas internal 9 orang, sistem informasi manajemen 14 orang, penelitian dan pengembangan 8 orang, ahli staf administrasi dan keuangan 1 orang, ahli staf teknik tidak ada karena meninggal dan belum ada orang sebagai pengganti yang menduduki jabatan ini.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2010:131), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Menurut Sugiyono (2015:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti bersifat *probability sampling* yaitu sampel acak sederhana (*simple random sampling*) dengan pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *slovin* untuk tingkat kesalahan 1%,5%,10% adalah sebagai berikut (Sanusi 2011:101):

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

Sumber: Sanusi (2011:101)

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

a = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) misal 10% atau 0,1

Berdasarkan rumus diatas jumlah sampel pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang adalah 365 orang karyawan, maka sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{365}{1 + 365 (0,1)^2}$$

$$n = 78.49$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus *slovin* diatas, hasilnya diperoleh 78,49. Sehingga sampel yang akan diteliti dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 79 karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

Tabel 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

No	Bagian/ Divisi	Populasi	Sampel
1.	Umum	30	$30/365 \times 79 = 6,49 = 7$
2.	Sumber Daya Manusia	13	$13/365 \times 79 = 2,81 = 3$
3.	Keuangan	20	$20/365 \times 79 = 4,32 = 4$
4.	Hubungan Pelanggan	63	$63/365 \times 79 = 13,63 = 14$
5.	Pengadaan	8	$8/365 \times 79 = 1,73 = 2$
6.	Perencanaan Teknik	17	$17/365 \times 79 = 3,67 = 4$
7.	Produksi	52	$52/365 \times 79 = 11,25 = 11$
8.	Jaringan Pipa Pelanggan	44	$44/365 \times 79 = 9,42 = 9$
9.	Kehilangan Air	39	$39/365 \times 79 = 8,44 = 8$
10.	Perawatan	24	$24/365 \times 79 = 5,19 = 5$
11.	Pengawasan Pekerjaan	23	$23/365 \times 79 = 4,97 = 5$
12.	Satuan Pengawas Internal	9	$9/365 \times 79 = 1,94 = 2$
13.	Sistem Informasi Manajemen	14	$14/365 \times 79 = 3,03 = 3$
14.	Penelitian dan Pengembangan	8	$8/365 \times 79 = 1,73 = 2$
15.	Staf Ahli Administrasi Keuangan	1	$1/365 \times 79 = 0,21$
16.	Staf Ahli Teknik	0	0
Total		365	79

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jumlah Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 79 orang responden dari 16 bagian divisi yang termasuk unsur pelaksana dan berstatus karyawan tetap terdiri dari bagian umum 7 orang, sumber daya manusia 3 orang, keuangan 4 orang, hubungan pelanggan 14 orang, pengadaan 2 orang, perencanaan teknik 4 orang, produksi 11 orang, jaringan pipa pelanggan 9 orang, kehilangan air 8 orang, perawatan 5 orang, satuan pengawas internal 2 orang, sistem informasi manajemen 3 orang, penelitian dan pengembangan 2 orang, staf ahli bidang administrasi

dan keuangan 1 orang, staf ahli bidang teknik 0 orang karena belum ada pengganti yang menduduki jabatan ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian menurut Arikunto (2010:137), adalah subyek darimana data dapat diperoleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2015:137), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2015:137), data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi sejarah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, Data Karyawan, Struktur Organisasi, dan data-data yang berhubungan dengan Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

F. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan pengamatan langsung ke lokasi atau obyek yang akan diteliti. Menggunakan cara-cara sebagai berikut:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2015:142), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan mengajukan seperangkat pernyataan tertulis yang telah disusun secara terstruktur dan disebarakan kepada 78 orang karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Dalam pengumpulan data penelitian, langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

- a. Peneliti menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian.
- b. Menyebarkan kuesioner kepada responden.
- c. Mentabulasi data penelitian yang telah diperoleh.
- d. Menganalisis data dengan Analisis jalur (Path)
- e. Penulisan laporan.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan berdasarkan dokumen yang telah tersedia, seperti struktur organisasi dan data-data lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan atau penyalinan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang penelitian yang dapat berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi-misi, aktifitas perusahaan dan jumlah karyawan.

G. Uji Instrumen Penelitian

Penting untuk menilai validitas dan reabilitas instrumen penelitian untuk mengetahui sejauh mana konsistensi dan kebenaran suatu instrumen penelitian saat digunakan dalam penelitian.

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keabsahan suatu instrumen (Arikunto, 2010:144). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik yaitu menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan metode *Product Momen Pearson Correlation*, atau koefisien korelasi pearson. Koefisien korelasi *pearson* digunakan apabila kedua variabel bersifat kontinyu, bukan kategorikal. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$\frac{(\sum YZ) - \sum Y \sum Z}{\sqrt{[\sum(Y^2) - (\sum Y)^2/n][\sum(Z^2) - (\sum Z)^2/n]}} = r_{xy}$$

Sumber : Arikunto (2010:178)

Keterangan :

r = koefisien korelasi

x = skor item x

y = skor item y

n = banyaknya sampel

Jika r hitung lebih besar dari r tabel atau ($\text{sig} = ,000 < \alpha = 0,05$) maka instrumen yang digunakan valid. Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel atau ($\text{sig} = ,000 > \alpha = 0,05$) maka instrumen yang digunakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:178), reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan skor antar item. Uji tingkat reabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Croanbach*, dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S^2_j}{S^2_x} \right)$$

Sumber : Arikunto (2008:178)

Keterangan :

α = reabilitas instrumen

k = banyaknya pernyataan

$\sum s_j^2$ = jumlah varian butir

s_x^2 = varian total

Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan $\alpha \geq 0,6$ (Arikunto, 2010:178). Pengujian validitas dan reabilitas masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan komputer melalui program *SPSS for windows*.

H. Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas

1. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuesioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan sebuah instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) *product moment*. Pengujian validitas yang dilakukan melalui program SPSS ver.21.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai-nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.5
Uji Validitas

No.	Indikator	Koefisien Validitas	r table	Sig.	Keterangan
1.	X1.1	0.604	0.2826	0.000	Valid
2.	X1.2	0.712	0.2826	0.000	Valid
3	X1.3	0.597	0.2826	0.000	Valid
4	X1.4	0.705	0.2826	0.000	Valid
5	X1.5	0.638	0.2826	0.000	Valid
6	X1.6	0.551	0.2826	0.000	Valid
7	X1.7	0.460	0.2826	0.000	Valid
8	X1.8	0.450	0.2826	0.000	Valid
9	X1.9	0.581	0.2826	0.000	Valid
10	X1.10	0.621	0.2826	0.000	Valid
11	X1.11	0.602	0.2826	0.000	Valid
12	X2.1	0.701	0.2826	0.000	Valid
13	X2.2	0.525	0.2826	0.000	Valid
14	X2.3	0.700	0.2826	0.000	Valid
15	X2.4	0.787	0.2826	0.000	Valid
16	X2.5	0.574	0.2826	0.000	Valid
17	X2.6	0.693	0.2826	0.000	Valid
18	Z1.1	0.455	0.2826	0.000	Valid
19	Z1.2	0.578	0.2826	0.000	Valid
20	Z1.3	0.367	0.2826	0.000	Valid
21	Z1.4	0.494	0.2826	0.000	Valid
22	Z1.5	0.595	0.2826	0.000	Valid
23	Z1.6	0.646	0.2826	0.000	Valid
24	Z1.7	0.617	0.2826	0.000	Valid
25	Z1.8	0.787	0.2826	0.000	Valid
26	Z1.9	0.512	0.2826	0.000	Valid
27	Z1.10	0.477	0.2826	0.000	Valid
28	Z1.11	0.531	0.2826	0.000	Valid
29	Z1.12	0.524	0.2826	0.000	Valid
30	Y1.1	0.609	0.2826	0.000	Valid
31	Y1.2	0.666	0.2826	0.000	Valid
32	Y1.3	0.441	0.2826	0.000	Valid
33	Y1.4	0.385	0.2826	0.000	Valid
34	Y1.5	0.684	0.2826	0.000	Valid
35	Y1.6	0.634	0.2826	0.000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada tabel 3.5 menunjukkan pengolahan data terlibat 35 item yang diuji, semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi positif dan probabilitas lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, artinya ada hubungan yang signifikan antara skor masing-masing indikator dengan skor total. Korelasi yang signifikan menunjukkan bahwa item-item tersebut memang benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, dengan kata lain instrumen yang digunakan valid dan dapat dipakai dalam penelitian.

2. Uji Reabilitas

Reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan. Menyusun suatu bentuk instrumen tidak hanya berisi pernyataan-pernyataan yang berdaya diskriminasi baik, akan tetapi harus memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabel artinya tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran-pengukuran yang memiliki reabilitas yaitu mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik.

Tabel 3.6
Uji Reabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
1	Kompensasi finansial (X_1)	0.788	Reliabel
2	Kompensasi non finansial (X_2)	0.752	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Z)	0.792	Reliabel
4	Komitmen organisasional (Y)	0.675	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil uji reabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dapat dinyatakan reliabel.

I. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan meringkas data yang telah dikumpulkan menjadi data dari perolehan yang akan diolah dan dianalisis ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun pada penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2015:147), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data yang telah dikumpulkan oleh peneliti akan dikelompokkan ke dalam sebuah distribusi frekuensi dan akan dihitung rata-ratanya. Data yang akan dideskripsikan meliputi seluruh variabel penelitian yaitu Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Sanusi (2011:156), analisis jalur (*path analysis*) bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat

variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis jalur path ini sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab akibat, selain itu analisis jalur path ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

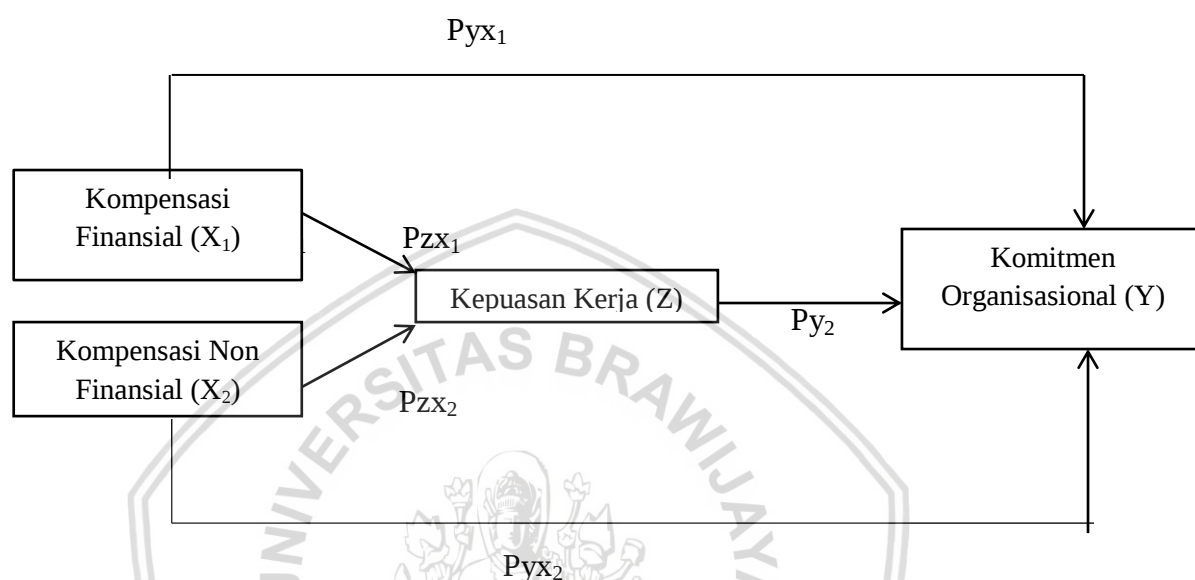
Penggunaan analisis jalur path dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut (Sanusi, 2011:156):

- 1) Hubungan antar variabel yang dianalisis berbentuk linier dan aditif.
- 2) Semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain.
- 3) Pola hubungan antara variabel adalah rekursif.
- 4) Skala pengukuran semua variabel minimal interval.
- 5)

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

1. Membuat diagram jalur

Membuat diagram jalur yang digunakan untuk mengetahui model hubungan antar variabel yang diteliti. Diagram jalur ini disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram jalur (path)

Sumber : Data primer diolah, 2018

- Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan) uji F digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{yxk}}{K(1 - R^2_{yxk})}$$

Sumber: Sugiyono (2015:297)

Keterangan :

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel eksogen

R^2 = R square

- Mencari Pengaruh Secara langsung dan Tidak Langsung

Analisis jalur merupakan model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur dalam mengestimasi kekuatan dari hubungan-

hubungan kausal yang digambarkan dalam path model. Analisis jalur digunakan karena diduga terdapat hubungan korelasi antar variabel bebas, sehingga terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel terikat.

Sebagai langkah untuk mencari pengaruh secara langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka harus dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai alur yang terdapat dalam diagram jalur. Persamaan strukturnya terlebih dahulu :

1. $Y_1 = \beta_{Y_1X_1} + \beta_{Y_1X_2} + C_1$ (Substruktur 1)
2. $Y_2 = \beta_{Y_2X_1} + \beta_{Y_2X_2} + \beta_{Y_2Y_1} + C_2$ (Substruktur 2)

Sumber: Sugiyono (2015:297)

Keterangan :

X_1 = Kompensasi Finansial

X_2 = Kompensasi Non Finansial

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Komitmen Organisasi

C_1 = Variabel residual atau variabel yang mempengaruhi Y_1 namun tidak dibahas dalam penelitian ini.

C_2 = Variabel residual atau variabel yang mempengaruhi Y_2 namun tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan dalam menerima atau menolak hipotesis, (Misbahuddin dan Hasan, 2013:38)

1. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Sumber: Misbahuddin dan Hasan (2013:38).

Keterangan:

t = nilai hitung t

r = koefisien korelasi hasil r hitung

n = jumlah responden penelitian

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, dibandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig.* Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berbentuk perusahaan. PDAM bergerak di bidang pelayanan publik berupa jasa dengan cara memberikan layanan penyediaan air di Kota Malang. Kantor PDAM Kota Malang memiliki lokasi yang strategis di tengah Kota Malang tepatnya, berada di Jalan Terusan Danau Sentani Nomor 100, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang.



Gambar 4.1 Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

Sumber: PDAM Kota Malang, 2018

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang berdiri sejak jaman belanda yaitu pada tahun 1915. Perkembangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang dari awal berdiri hingga saat ini yaitu:

1 Tahun 1915-1944

Sebelum menjadi sebuah perusahaan, PDAM pertama kalinya bernama ” *Water Leiding Verordening*” Kota besar Malang dan sudah ada sejak pemerintahan kolonial Belanda yaitu tahun 1915. “*Water Leiding Verordening*” ini berstatus Unit Air Baku yang juga dikelola oleh Dinas Pekerjaan Umum Daerah dalam menangani bidang administrasi dan keuangan.

2 Tahun 1974-1995

Water Leiding Verordening berubah nama menjadi Dinas Saluran Air Minum dengan status masih Unit Air Minum. Dinas Saluran Air Minum Kota Malang memiliki kantor dengan menyewa sebuah rumah di Jalan Diponegoro.

3 Tahun 1974-1995

Pada tanggal 18 Desember 1974 Unit Air Minum berubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor 11 tahun 1974. Dengan begitu PDAM Kota Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum. PDAM Kota Malang kemudian pindah kantor baru di Jalan Ahmad Yani Nomor 153, Kecamatan Blimbing, Kota Malang.

4 Tahun 1996-Sekarang

PDAM Kota Malang pindah kantor di kantor yang sekarang yaitu Jalan Terusan Danau Sentani Nomor 100, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang. PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi air dengan mengelola sumber air yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan Kota Batu. PDAM Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada pelanggan masyarakat Kota Malang akan pemenuhan kebutuhan air minum sesuai syarat kualitas air minum.

2. Visi, Misi, Tujuan, dan Motto Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Kota Malang

Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Kota Malang adalah sebuah organisasi yang berbentuk perusahaan memiliki visi atau cita-cita yang menjadi arah dan motivator dalam menjalankan pengembangan perusahaan. Visi ini membangun sebuah filosofi yang akan memotivasi seluruh pegawai PDAM. Berdasarkan pernyataan di atas maka Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang mempunyai visi yaitu:

“Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat dan Dibanggakan Dengan Pelayanan Prima Yang Berkelanjutan”.

Misi merupakan alasan utama kenapa organisasi atau perusahaan ada dan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai visi. Misi sebuah organisasi atau perusahaan harus dirumuskan dan dinyatakan dengan jelas agar dapat dipahami dan diingat oleh seluruh pegawai dan jajaran

perusahaan. Berdasarkan pernyataan di atas maka misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yaitu:

1. Menyediakan Pelayanan Air Minum Yang Prima dan Berkelanjutan dengan Harga Yang Terjangkau Kepada Masyarakat Kota Malang
2. Memberikan Kontribusi Penghasilan Kepada Pemerintah Kota Malang Dari Bagian Laba Usaha Perusahaan
3. Melaksanakan Peran Aktif Dalam Upaya Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat dan Pelestarian Lingkungan

Tujuan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yaitu:

1. Memberikan pelayanan air minum yang berkualitas untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat.
2. Membantu perkembangan perekonomian daerah
3. Merupakan salah satu sumber dan income daerah sendiri

Selain visi, misi, dan tujuan PDAM mempunyai motto dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yaitu: “ *Pelayanan Terbaik Merupakan Kebanggaan Kami* ”

3. Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

Struktur organisasi PDAM terdiri dari:

- a. Unsur Pimpinan adalah direksi yang terdiri dari:
 1. Direktur Utama
 2. Direktur Administrasi dan Keuangan
 3. Direktur Teknik

b. Unsur Staf yang kedudukannya berada di bawah Direktur Utama yang terdiri dari:

1. Kepala Satuan Pengawasan Internal
2. Kepala Pusat Sistem Informasi Manajemen
3. Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan
4. Staf Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan
5. Staf Ahli Bidang Teknik

c. Unsur Pelaksana yaitu Manajer yang kedudukannya berada di bawah Direktur bidang





B. Gambaran Umum Responden

1. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	39	49,4
2	Perempuan	40	50,6
Total		79	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 39 orang berjenis kelamin laki-laki (49,7%) dan 40 orang berjenis kelamin perempuan (50,6%).

2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2:

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

K : Jumlah Kelas Interval

N : Jumlah Data Observasi

log : Logaritma

$$K = 1 + 3,3 \log 79$$

K = 7,26 dibulatkan menjadi 7 kelas interval

Menentukan panjang interval:

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

$$C = \frac{53 - 19}{7}$$

C = 4,85 dibulatkan menjadi 5 panjang interval.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (Tahun)	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
1	19-23	5	6,3
2	24-28	7	8,9
3	29-33	4	5,1
4	34-38	15	19,0
5	39-43	10	12,6
6	44-48	34	43,0
7	49-53	4	5,1
Total		79	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari data pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden yang diteliti, sebanyak 5 orang yang berusia 19-23 tahun (6,3%), 7 orang yang berusia 24-28 tahun (8,9%), 4 orang yang berusia 29-33 tahun (5,1%), 15 orang yang berusia 34-38 tahun (19,0%), 10 orang yang berusia 39-43 tahun (12,6%), 34 orang yang berusia 44-48 tahun (43,0%), dan 4 orang yang berusia 49-53 tahun (5,1%).

3. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	S1	72	91,1
2	D1	2	2,5
3	SMA	5	6,3
Total		79	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari data pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 72 orang berpendidikan terakhir S1 (91,1), 2 orang berpendidikan terakhir D1 (2,5%), 5 orang berpendidikan SMA (6,3%).

4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.4:

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

K : Jumlah Kelas Interval

N : Jumlah Data Observasi

log : Logaritma

$$K = 1 + 3,3 \log 79$$

K = 7,26 dibulatkan menjadi 7 kelas interval

Menentukan panjang interval:

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

$$C = \frac{28-1}{7}$$

C = 3,8 dibulatkan menjadi 4 panjang interval.

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
1	1-4	12	15,2
2	5-8	12	15,2
3	9-12	9	11,4
4	13-16	0	0
5	17-20	37	46,8
6	21-24	3	3,8
7	25-28	6	7,6
Total		79	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari data pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden dipilih secara acak maka responden yang menjadi partisipan tidak ada yang responden yang diteliti, sebanyak 12 orang yang memiliki masa kerja selama 1-4

tahun (15,2%), 12 orang yang memiliki masa kerja selama 5-8 tahun (15,2%), 9 orang yang memiliki masa kerja selama 9-12 tahun (11,4%), 0 orang yang memiliki masa kerja 13-16 tahun (0%) dikarenakan penyebaran kuesioner diberikan kepada sampel yang dipilih secara acak sehingga responden yang mengisi kuesioner tidak ada yang memiliki masa kerja 13-16 tahun. 37 orang yang memiliki masa kerja selama 17-20 tahun (46,8%), 3 orang yang memiliki masa kerja selama 21-24 tahun (3,8%), dan 6 orang yang memiliki masa kerja selama 25-28 tahun (7,6%).



C. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui data, menyusun dan menyajikan data penelitian ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase skor jawaban responden untuk masing-masing *item* pada pernyataan dalam kuesioner yang telah dibuat peneliti. Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan kepada 79 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban pada masing-masing *item* dapat dibuat dengan rumus:

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } n$$

$$\text{Interval Kelas}$$

$$R = X_n - X_1$$

$$C = R/K$$

$$C = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Keterangan:

C = perkiraan kelas interval

K = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

Tabel 4.5

Kriteria Interpretasi Rata-rata Skor Jawaban

No	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
2	1,81 – 2,61	Tidak Setuju
3	2,62 – 3,42	Ragu-ragu
4	3,43 – 4,23	Setuju
5	4,24 – 5,04	Sangat Setuju

Distribusi jawaban responden pada penelitian dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut

1. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

Hasil distribusi frekuensi responden variabel kompensasi finansial dapat dilihat pada Tabel 4.6:

Tabel 4. 6
Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)			
		F	%	F	%	f	%	F	%	F	%		
X _{1.1}	X _{1.1.1}	0	0	4	5,1	9	11,4	50	63,2	16	20,3	3,99	3,84
	X _{1.1.2}	0	0	5	6,3	8	10,1	62	78,5	4	5,1	3,82	
	X _{1.1.3}	1	1,3	6	7,6	12	15,2	55	69,6	5	6,3	3,72	
X _{1.2}	X _{1.2.1}	0	0	6	7,6	8	10,1	56	70,9	9	11,4	3,86	3,71
	X _{1.2.2}	0	0	8	10,1	14	17,7	56	70,9	1	1,3	3,63	
	X _{1.2.3}	1	1,3	5	6,3	20	25,3	49	62,0	4	5,1	3,63	
X _{1.3}	X _{1.3.1}	0	0	5	6,3	18	22,8	47	59,5	9	11,4	3,76	3,69
	X _{1.3.2}	1	1,3	4	5,1	17	21,5	43	54,4	14	17,7	3,82	
	X _{1.3.3}	1	1,3	10	12,7	23	29,1	40	50,6	5	6,3	3,48	
X _{1.4}	X _{1.4.1}	1	1,3	7	8,9	13	16,5	53	67,1	5	6,3	3,68	3,61
	X _{1.4.2}	3	3,8	6	7,6	21	26,6	44	55,7	5	6,3	3,53	
Grand Mean Variabel X ₁													3,71

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

SS : Sangat Setuju

R : Ragu-Ragu

f : frekuensi

$X_{1.1}$: Kesesuaian Gaji dan Upah

$X_{1.2}$: Insentif

$X_{1.3}$: Tunjangan

$X_{1.4}$: Fasilitas

$X_{1.1.1}$: Kesesuaian gaji dan upah yang diterima dapat memenuhi kebutuhan pokok

$X_{1.1.2}$: Kesesuaian gaji dan upah dengan pekerjaan yang dilakukan

$X_{1.1.3}$: Tingkatan gaji sesuai dengan asas kelayakan dan keadilan

$X_{1.2.1}$: Kesesuaian insentif yang diterima sebanding dengan kinerja

$X_{1.2.2}$: Insentif yang diterima sesuai dengan prestasi

$X_{1.2.3}$: Insentif yang diterima selalu mengalami peningkatan

$X_{1.3.1}$: Asuransi kesehatan yang diberikan memberikan rasa aman bagi karyawan

$X_{1.3.2}$: Adanya jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK)

$X_{1.3.3}$: Adanya pemberian liburan (darma wisata) dari perusahaan

$X_{1.4.1}$: Perusahaan memberikan kesempatan fasilitas untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan bagi karyawan

$X_{1.4.2}$: Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi Finansial (X_1) memiliki empat indikator, yaitu:

a. Kesesuaian Gaji dan Upah, memiliki tiga *item* yaitu:

- 1) *Item* $X_{1.1.1}$ yang berisi pernyataan, “Kesesuaian gaji dan upah yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan pokok saya maupun keluarga saya”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 16 orang yang menjawab sangat setuju (20,3%), 50 orang menjawab setuju (63,2%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 4 orang menjawab tidak setuju (5,1%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.1.1}$ yaitu 3,99 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $X_{1.1.2}$ yang berisi pernyataan, “Gaji dan upah yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 4 orang yang menjawab sangat setuju (5,1%), 62 orang menjawab setuju (78,5%), 8 orang menjawab ragu-ragu (10,1%), 5 orang menjawab tidak setuju (6,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.1.2}$ yaitu 3,82 yang menunjukkan skor tinggi.
- 3) *Item* $X_{1.1.3}$ yang berisi pernyataan, “Tingkatan gaji sesuai dengan asas kelayakan dan keadilan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (6,3%), 55 orang menjawab setuju (69,6%), 12 orang menjawab ragu-ragu (15,2%), 6 orang

menjawab tidak setuju (7,6%), dan 1 orang yang menjawab sangat tidak setuju (1,3). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.1.3}$ yaitu 3,72 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{1.1.1}$, $X_{1.1.2}$, $X_{1.1.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator $X_{1.1}$ sebesar 3,84 yang menunjukkan skor tinggi.

b. Insentif, memiliki tiga *item* yaitu:

- 1) *Item* $X_{1.2.1}$ yang berisi pernyataan, “Kesesuaian insentif yang diterima sebanding dengan kinerja saya dalam bekerja”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 9 orang yang menjawab sangat setuju (11,4%), 56 orang menjawab setuju (70,9%), 8 orang menjawab ragu-ragu (10,1%), 6 orang menjawab tidak setuju (7,6%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.2.1}$ yaitu 3,86 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $X_{1.2.2}$ yang berisi pernyataan, “Insentif yang saya terima sesuai dengan prestasi saya selama bekerja”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 1 orang yang menjawab sangat setuju (1,3%), 56 orang menjawab setuju (70,9%), 14 orang menjawab ragu-ragu (17,7%), 8 orang menjawab tidak setuju (10,1%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.2.2}$ yaitu 3,63 yang menunjukkan skor tinggi.
- 3) *Item* $X_{1.2.3}$ yang berisi pernyataan, “Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 4 orang yang menjawab sangat setuju (5,1%), 49 orang

menjawab setuju (62,0%), 20 orang menjawab ragu-ragu (25,3%), 5 orang menjawab tidak setuju (6,3%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.2.3}$ yaitu 3,63 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{1.2.1}$, $X_{1.2.2}$, $X_{1.2.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator $X_{1.2}$ sebesar 3,71 yang menunjukkan skor tinggi.

c. Tunjangan, memiliki tiga *item* yaitu:

- 1) *Item* $X_{1.3.1}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa aman dengan adanya asuransi kesehatan yang telah diberikan oleh perusahaan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 9 orang yang menjawab sangat setuju (11,4%), 47 orang menjawab setuju (59,5%), 18 orang menjawab ragu-ragu (22,8%), 5 orang menjawab tidak setuju (6,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.3.1}$ yaitu 3,76 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $X_{1.3.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 14 orang yang menjawab sangat setuju (17,7%), 43 orang menjawab setuju (54,4%), 17 orang menjawab ragu-ragu (21,5%), 4 orang menjawab tidak setuju (5,1%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.3.2}$ yaitu 3,82 yang menunjukkan skor tinggi.

- 3) *Item* $X_{1.3.3}$ yang berisi pernyataan, “Perusahaan mengadakan program liburan bersama bagi karyawan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (6,3%), 40 orang menjawab setuju (50,6%), 23 orang menjawab ragu-ragu (29,1%), 10 orang menjawab tidak setuju (12,7%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.3.3}$ yaitu 3,48 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{1.3.1}$, $X_{1.3.2}$, $X_{1.3.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator $X_{1.3}$ sebesar 3,69 yang menunjukkan skor tinggi.

- d. Fasilitas, memiliki dua *item* yaitu:
- 1) *Item* $X_{1.4.1}$ yang berisi pernyataan, “Perusahaan memberikan kesempatan fasilitas mengikuti pelatihan dan pendidikan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (6,3%), 53 orang menjawab setuju (67,1%), 13 orang menjawab ragu-ragu (16,5%), 7 orang menjawab tidak setuju (8,9%), dan 1 orang yang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.4.1}$ yaitu 3,68 yang menunjukkan skor tinggi.
 - 2) *Item* $X_{1.4.2}$ yang berisi pernyataan, “Perusahaan selalu memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas bagi karyawan”. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (6,3%), 44 orang menjawab setuju (55,7%), 21 orang menjawab ragu-ragu (26,6%), 6 orang menjawab tidak setuju (7,6%), dan 3 orang

menjawab sangat tidak setuju (3,8%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{1.4.2}$ yaitu 3,53 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu $X_{1.4.1}$ dan $X_{1.4.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator $X_{1.4}$ sebesar 3,61 yang menunjukkan skor tinggi

Berdasarkan deskripsi dari masing-masing item dari empat indikator, dapat diperoleh nilai rata-rata variabel Kompensasi Finansial sebesar 3,71 yang menunjukkan skor tinggi.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2)

Hasil distribusi frekuensi responden variabel kompensasi non finansial dapat dilihat pada tabel 4.7:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata Item	Rata-rata Indkator
		STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X _{2.1}	X _{2.1.1}	0	0	1	1,3	13	16,5	52	65,7	13	16,5	3,97	3,99
	X _{2.1.2}	0	0	1	1,3	5	6,3	66	83,5	7	8,9	4,00	
X _{2.2}	X _{2.2.1}	0	0	2	2,5	9	11,4	62	78,5	6	7,6	3,91	3,95
	X _{2.2.2}	0	0	4	5,1	9	11,4	60	75,9	6	7,6	3,86	
	X _{2.2.3}	0	0	1	1,3	9	11,4	66	83,5	3	3,8	3,90	
	X _{2.2.4}	0	0	1	1,3	11	13,9	59	74,7	8	10,1	3,94	
Grand Mean Variabel X ₂													3,97

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

SS : Sangat Setuju

R : Ragu-Ragu

f : frekuensi

$X_{2.1}$: Pekerjaan

$X_{2.2}$: Lingkungan Pekerjaan

$X_{2.1.1}$: Karyawan merasa pekerjaan yang diberikan menarik

$X_{2.1.2}$: Karyawan diberikan tanggung jawab penuh dalam melakukan pekerjaan

$X_{2.2.1}$: Kondisi lingkungan kerja yang nyaman

$X_{2.2.2}$: Perusahaan memberikan fasilitas yang memadai bagi karyawan

$X_{2.2.3}$: Kondisi lingkungan kerja yang selalu terjaga keamanannya

$X_{2.1.4}$: Rekan kerja yang menyenangkan

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi Non

Finansial (X_2) memiliki dua indikator, yaitu:

a. Pekerjaan, memiliki dua *item* yaitu:

- 1) *Item* $X_{2.1.1}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa bahwa perusahaan memberikan tugas-tugas yang menarik”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 13 orang yang menjawab sangat setuju (16,5%), 52 orang menjawab setuju (65,7%), 13 orang menjawab ragu-ragu (16,5%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.1.1}$ yaitu 3,99 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $X_{2.1.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa perusahaan memberikan tanggung jawab yang penuh dalam pekerjaan yang saya lakukan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (8,9%), 66 orang menjawab setuju (83,5%), 5 orang menjawab ragu-ragu (6,3%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.1.2}$ yaitu 4,00 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu $X_{2.1.1}$ dan $X_{2.1.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator $X_{2.1}$ sebesar 3,99 yang menunjukkan skor tinggi.

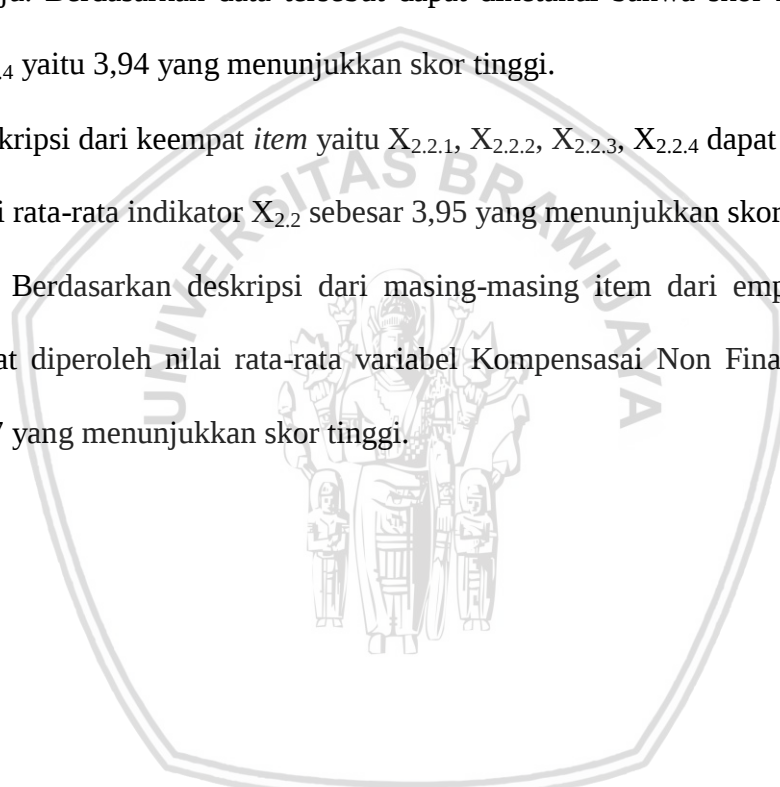
b. Lingkungan Pekerjaan, memiliki empat *item* yaitu:

- 1) *Item* $X_{2.2.1}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa kondisi lingkungan kerja saya nyaman”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 6 orang yang menjawab sangat setuju (7,6%), 62 orang menjawab setuju (78,5%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 2 orang menjawab tidak setuju (2,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.2.1}$ yaitu 3,91 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $X_{2.2.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa perusahaan telah memberikan fasilitas yang memadai bagi karyawan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 6 orang yang menjawab sangat setuju (7,6%), 60 orang menjawab setuju (75,9%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 4 orang menjawab tidak setuju (5,1%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.2.2}$ yaitu 3,86 yang menunjukkan skor tinggi.
- 3) *Item* $X_{2.2.3}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa kondisi lingkungan kerja saya selalu terjaga keamanannya”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 3 orang yang menjawab sangat setuju (3,8%), 66 orang menjawab setuju (83,5%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.2.3}$ yaitu 3,90 yang menunjukkan skor tinggi.

- 4) *Item* $X_{2.2.4}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 8 orang yang menjawab sangat setuju (10,1%), 59 orang menjawab setuju (74,7%), 11 orang menjawab ragu-ragu (13,9%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.2.4}$ yaitu 3,94 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari keempat *item* yaitu $X_{2.2.1}$, $X_{2.2.2}$, $X_{2.2.3}$, $X_{2.2.4}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator $X_{2.2}$ sebesar 3,95 yang menunjukkan skor tinggi.

Berdasarkan deskripsi dari masing-masing *item* dari empat indikator, dapat diperoleh nilai rata-rata variabel Kompensasi Non Finansial sebesar 3,97 yang menunjukkan skor tinggi.



Sumber: Data primer diolah, 2018

STS : Sangat Tidak Setuju S : Setuju
TS : Tidak Setuju SS : Sangat Setuju

f : frekuensi

Z₂ : Kepuasan pada gaji

Z_4 : Kepuasan terhadap supervisor

Z_{1.1} : Kepuasan atas Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat

Z_{2.1} : Gaji yang diberikan tepat waktu

Z_{3.1} : Adanya peluang promosi

Z_{4.1} : Supervisor memberikan pujian

Z_{4.2} : Supervisor memberikan motivasi

Z_{4.3} : Supervisor yang menerima saran

- $Z_{5.1}$: Merasa nyaman dengan rekan kerja saat bekerja sama
 $Z_{5.2}$: Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab
 $Z_{5.3}$: Mendapat kepercayaan dari sesama rekan kerja

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki lima indikator, yaitu:

- a. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, memiliki dua *item* yaitu:
 - 1) *Item* $Z_{1.1}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa puas terhadap pekerjaan saya karena sesuai dengan minat”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 11 orang yang menjawab sangat setuju (13,9%), 58 orang menjawab setuju (73,4%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{1.1}$ yaitu 4,00 yang menunjukkan skor tinggi.
 - 2) *Item* $Z_{1.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa puas terhadap pekerjaan saya karena menarik dan menantang”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 12 orang yang menjawab sangat setuju (15,1%), 56 orang menjawab setuju (70,9%), 10 orang menjawab ragu-ragu (12,7%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{1.2}$ yaitu 4,00 yang menunjukkan skor tinggi.
- Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Z_{1.1}$ dan $Z_{1.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Z_1 sebesar 4,00 yang menunjukkan skor tinggi.
- b. Kepuasan pada gaji, memiliki dua *item* yaitu:

- 1) *Item Z_{2.1}* yang berisi pernyataan, “Saya menerima gaji tepat waktu”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 23 orang yang menjawab sangat setuju (29,1%), 51 orang menjawab setuju (64,6%), 5 orang menjawab ragu-ragu (6,3%), serta tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item Z_{2.1}* yaitu 4,23 yang menunjukkan skor sangat tinggi.
 - 2) *Item Z_{2.2}* yang berisi pernyataan, “Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan beban pekerjaan dan kinerja saya”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 15 orang yang menjawab sangat setuju (19,0%), 56 orang menjawab setuju (70,9%), 7 orang menjawab ragu-ragu (8,8%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item Z_{2.2}* yaitu 4,08 yang menunjukkan skor tinggi.
- Deskripsi dari kedua *item* yaitu *Z_{2.1}* dan *Z_{2.2}* dapat diperoleh nilai rata-rata indikator *Z₂* sebesar 4,16 yang menunjukkan skor tinggi.
- c. Kepuasan pada kesempatan promosi, memiliki dua *item* yaitu:
 - 1) *Item Z_{3.1}* yang berisi pernyataan, “Perusahaan saya sering melakukan promosi jabatan”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 11 orang yang menjawab sangat setuju (13,9%), 58 orang menjawab setuju (73,4%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak

setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item*

$Z_{3.1}$ yaitu 3,73 yang menunjukkan skor tinggi.

- 2) *Item* $Z_{3.2}$ yang berisi pernyataan, “Perusahaan saya adil dalam memberikan promosi jabatan”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 12 orang yang menjawab sangat setuju (15,2%), 38 orang menjawab setuju (48,1%), 23 orang menjawab ragu-ragu (29,1%), 4 orang menjawab tidak setuju (5,1%), dan 2 orang menjawab sangat tidak setuju (2,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{3.2}$ yaitu 3,68 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Z_{3.1}$ dan $Z_{3.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Z_3 sebesar 3,71 yang menunjukkan skor tinggi.

- d. Kepuasan terhadap supervisor, memiliki tiga *item* yaitu:

- 1) *Item* $Z_{4.1}$ yang berisi pernyataan, “Supervisor memberikan pujian terhadap pekerjaan saya”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 15 orang yang menjawab sangat setuju (19,0%), 43 orang menjawab setuju (54,4%), 11 orang menjawab ragu-ragu (13,9%), 9 orang menjawab tidak setuju (11,4%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{4.1}$ yaitu 3,78 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $Z_{4.2}$ yang berisi pernyataan, “Supervisor memberikan motivasi kepada saya”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 6 orang yang menjawab sangat setuju (7,6%), 58 orang menjawab setuju (73,4%), 8 orang menjawab ragu-ragu (10,1%), 6 orang menjawab

tidak setuju (7,6%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{4.2}$ yaitu 3,78 yang menunjukkan skor tinggi.

- 3) *Item* $Z_{4.3}$ yang berisi pernyataan, “Supervisor menerima saran yang saya berikan”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 9 orang yang menjawab sangat setuju (11,4%), 55 orang menjawab setuju (69,5%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 5 orang menjawab tidak setuju (6,3%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{4.3}$ yaitu 3,84 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $Z_{4.1}$, $Z_{4.2}$, $Z_{4.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Z_4 sebesar 3,81 yang menunjukkan skor tinggi.

- e. Kepuasan terhadap rekan kerja, memiliki tiga *item* yaitu:

- 1) *Item* $Z_{5.1}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa nyaman dengan rekan saya saat bekerja sama”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (8,8%), 57 orang menjawab setuju (72,2%), 13 orang menjawab ragu-ragu (16,5%), 2 orang menjawab tidak setuju (2,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{5.1}$ yaitu 3,87 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $Z_{5.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 11 orang yang menjawab sangat setuju (13,9%), 53

orang menjawab setuju (67,1%), 12 orang menjawab ragu-ragu (15,2%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan 2 orang menjawab sangat tidak setuju (2,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{5.2}$ yaitu 3,89 yang menunjukkan skor tinggi.

- 3) *Item* $Z_{5.3}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa mendapat kepercayaan dari rekan kerja saya”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 10 orang yang menjawab sangat setuju (12,7%), 55 orang menjawab setuju (69,6%), 11 orang menjawab ragu-ragu (13,9%), 2 orang menjawab tidak setuju (2,5%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Z_{5.3}$ yaitu 3,90 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $Z_{5.1}$, $Z_{5.2}$, $Z_{5.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Z_5 sebesar 3,89 yang menunjukkan skor tinggi.

Berdasarkan deskripsi dari masing-masing item dari lima indikator, dapat diperoleh nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,91 yang menunjukkan skor tinggi.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y)

Hasil distribusi frekuensi responden variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.9:

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata Item	Rata-rata Indkator
		STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)			
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
Y ₁	Y _{1.1}	0	0	3	3,8	9	11,4	56	70,9	11	13,9	3,95	3,95
	Y _{1.1}	0	0	2	2,5	9	11,4	59	74,7	9	11,4	3,95	
Y ₂	Y _{2.1}	0	0	1	1,3	3	3,8	63	79,7	12	15,2	4,09	3,95
	Y _{2.2}	1	1,3	3	3,8	13	16,5	55	69,5	7	8,9	3,81	
Y ₃	Y _{3.1}	1	1,3	2	2,5	11	13,9	60	75,9	5	6,3	3,84	3,89
	Y _{3.2}	2	2,5	3	3,8	9	11,4	49	62,0	16	20,3	3,94	
Grand Mean Variabel Y													3,92

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju S : Setuju
 TS : Tidak Setuju SS : Sangat Setuju
 R : Ragu-Ragu
 f : frekuensi
 Y₁ : Komitmen afektif
 Y₂ : Komitmen berkelanjutan
 Y₃ : Komitmen normatif
 Y_{1.1} : Ikut berperan aktif dalam kegiatan perusahaan
 Y_{1.2} : Menghabiskan masa karir di perusahaan ini
 Y_{2.1} : Kebutuhan akan pekerjaan
 Y_{2.2} : Peluang kerja yang sedikit
 Y_{3.1} : Menyadari kesamaan nilai dengan organisasi
 Y_{3.2} : Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi

Bedasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasional (Y) memiliki tiga indikator, yaitu:

a. Komitmen Afektif, memiliki dua item yaitu:

- 1) Item Y_{1.1} yang berisi pernyataan, “Saya ingin ikut berperan aktif dalam kegiatan perusahaan”. Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 11 orang yang menjawab sangat setuju (13,9%), 56

orang menjawab setuju (70,9%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 3 orang menjawab tidak setuju (3,8%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{1.1}$ yaitu 3,95 yang menunjukkan skor tinggi.

- 2) *Item* $Y_{1.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya akan merasa amat senang dapat menghabiskan masa karir di perusahaan ini”. Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 9 orang yang menjawab sangat setuju (11,4%), 59 orang menjawab setuju (74,7%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 2 orang menjawab tidak setuju (2,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{1.2}$ yaitu 3,95 yang menunjukkan skor tinggi. Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Y_{1.1}$ dan $Y_{1.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Y_1 sebesar 3,95 yang menunjukkan skor tinggi.

b. Komitmen Berkelanjutan, memiliki dua *item* yaitu:

- 1) *Item* $Y_{2.1}$ yang berisi pernyataan, “Saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan bagi saya”. Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 12 orang yang menjawab sangat setuju (15,2%), 63 orang menjawab setuju (79,7%), 3 orang menjawab ragu-ragu (3,8%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,3%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{2.1}$ yaitu 4,09 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* $Y_{2.2}$ yang berisi pernyataan, “Saya merasa peluang kerja diterima di perusahaan lain sangat sedikit”. Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 79

orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (8,9%), 55 orang menjawab setuju (69,5%), 13 orang menjawab ragu-ragu (16,5%), 3 orang menjawab tidak setuju (3,8%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.2} yaitu 3,81 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu Y_{2.1} dan Y_{2.2} dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Y₂ sebesar 3,95 yang menunjukkan skor tinggi.

c. Komitmen Normatif, memiliki dua *item* yaitu:

- 1) *Item* Y_{3.1} yang berisi pernyataan, “Saya merasa ada kesamaan nilai dalam diri saya dengan perusahaan” Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (6,3%), 60 orang menjawab setuju (75,9%), 11 orang menjawab ragu-ragu (13,9%), 2 orang menjawab tidak setuju (2,5%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,3%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{3.1} yaitu 3,84 yang menunjukkan skor tinggi.
- 2) *Item* Y_{3.2} yang berisi pernyataan, “Saya merasa bangga menjadi karyawan dalam perusahaan ini”. Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 79 orang responden, sebanyak 16 orang yang menjawab sangat setuju (20,3%), 49 orang menjawab setuju (62,0%), 9 orang menjawab ragu-ragu (11,4%), 3 orang menjawab tidak setuju (3,8%), dan 2 orang menjawab sangat tidak setuju (2,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{3.2} yaitu 3,94 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Y_{3,1}$ dan $Y_{3,2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator Y_3 sebesar 3,89 yang menunjukkan skor tinggi.

Berdasarkan deskripsi dari masing-masing item dari tiga indikator, dapat diperoleh nilai rata-rata variabel Komitmen Organisasional sebesar 3,92 yang menunjukkan skor tinggi.

D. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Koefisien Jalur Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil pengujian dari pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dapat dilihat pada tabel 4.10. Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_1 : Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.10
Hasil Uji Koefisien Jalur Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Variabel independen	Variabel dependen	Beta	T	<i>p-value</i>	Ket
Kompensasi Finansial (X_1)	Kepuasan Kerja (Z)	0,233	2,194	0,004	Sig.
R square = 0,298 n = 79					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,233, sebesar 2,194 dengan probabilitas sebesar 0,004 ($p < 0,05$) maka keputusan H_1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh

signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

2. Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil pengujian dari pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dapat dilihat pada tabel 4.11. Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_2 : Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.11
Hasil Uji Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Variabel independen	Variabel dependen	Beta	T	<i>p-value</i>	Ket
Kompensasi Non Finansial (X_2)	Kepuasan Kerja (Z)	0,613	8,061	0,000	Sig.
R square = 0,298 n = 79					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,613, sebesar 9,061 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) maka keputusan H_2 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

3. Koefisien Jalur Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Hasil pengujian dari pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y) dapat dilihat pada tabel 4.12 Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_3 : Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Tabel 4.12
Hasil Uji Koefisien Jalur Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Variabel independen	Variabel dependen	Beta	T	<i>p-value</i>	Ket
Kompensasi Finansial (X_1)	Komitmen Organisasional (Y)	0,278	2,454	0,023	Sig.
R square = 0,388 n = 79					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y) ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,278, sebesar 2,454 dengan probabilitas sebesar 0,023 ($p < 0,05$) maka keputusan H_3 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y).

4. Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Hasil pengujian dari pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y) dapat dilihat pada tabel 4.13 Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_4 : Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Tabel 4.13
Hasil Uji Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Variabel independen	Variabel dependen	Beta	T	<i>p-value</i>	Ket
Kompensasi Non Finansial (X_2)	Komitmen Organisasional (Y)	0,374	2,953	0,000	Sig.
R square = 0,388 n = 79					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y) ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,374, sebesar 2,953 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) maka keputusan H_4 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y).

5. Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Hasil pengujian dari pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasional (Y) dapat dilihat pada tabel 4.14 Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_5 : Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y)

Tabel 4.14
Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (Z) terhadap
Komitmen Organisasional (Y)

Variabel independen	Variabel dependen	Beta	T	p-value	Ket
Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasional (Y)	0,567	4,857	0,000	Sig.
R square = 0,388 n = 79					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y) ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,567, sebesar 4,857 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) maka keputusan

H_4 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasional (Y).

E. Koefisien Jalur Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$\begin{aligned} \text{Direct effect (DE)} &= PX_1Y \\ &= 0,278 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Indirect effect (IE)} &= PX_1Z \times PZY \\ &= 0,233 \times 0,567 \\ &= 0,132 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total effect (TE)} &= PX_1Y + (PX_1Z \times PZY) \\ &= 0,278 + 0,132 = 0,410 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan *Direct Effect* (DE) variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y) pada penelitian ini adalah PX_1Y sebesar 0,278. *Indirect effect* (IE) variabel Kompensasi

Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,132. Sedangkan *Total Effect* (TE) dengan rumus $DE+IE$ adalah 0,410.

F. Koefisien Jalur Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen

Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$\text{Direct effect (DE)} = PX_2Y$$

$$= 0,374$$

$$\text{Indirect effect (IE)} = PX_2Z \times PZY$$

$$= 0,613 \times 0,567$$

$$= 0,348$$

$$\text{Total effect (TE)} = PX_2Y + (PX_2Z \times PZY)$$

$$= 0,374 + 0,348 = 0,722$$

Hasil perhitungan menunjukkan *Direct Effect* (DE) variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y) pada penelitian ini adalah PX_2Y sebesar 0,374. *Indirect effect* (IE) variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,348. Sedangkan *Total Effect* (TE) dengan rumus $DE+IE$ adalah 0,722.

G. Hubungan Antar Jalur

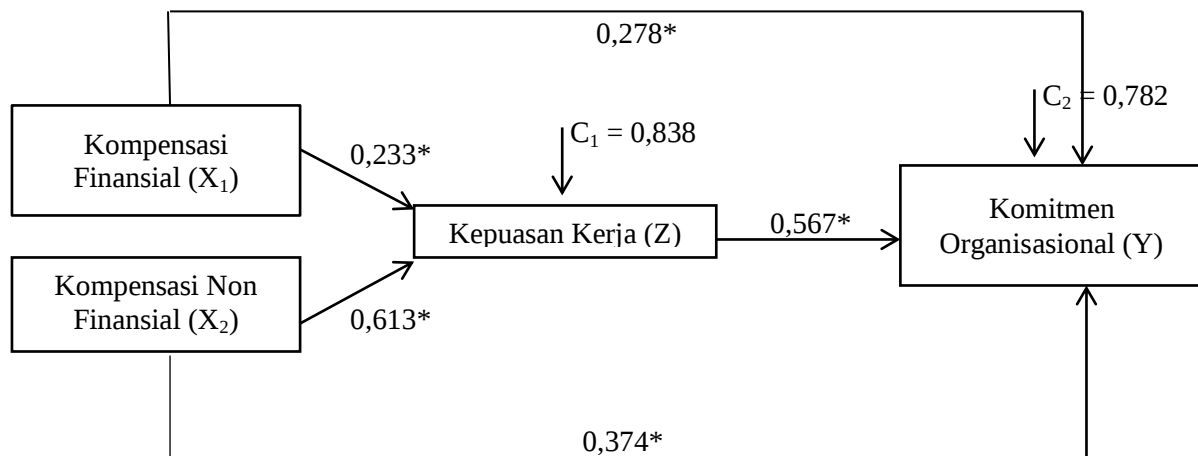
1. Koefisien Jalur Model I (Variabel X_1 dan X_2 berpengaruh signifikan terhadap Z)

Mengacu pada hasil koefisien jalur yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X_1 = 0,004$ dan $X_2 = 0,000$ ($<0,05$). Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa Koefisien Jalur Model I signifikan. Besarnya nilai R^2 atau R_{square} pada model ini yaitu sebesar 0,298 yang menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Z sebesar 29,8% sementara sisanya 70,2% merupakan kontribusi variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu nilai C_1 dapat dicari dengan rumus $C_1 = \sqrt{(1 - 0,298)} = 0,838$.

2. Koefisien Jalur Model II (Variabel X_1 dan X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y)

Mengacu pada hasil koefisien jalur yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X_1 = 0,023$ dan $X_2 = 0,000$ ($<0,05$). Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa Koefisien Jalur Model II signifikan. Besarnya nilai R^2 atau R_{square} pada model ini yaitu sebesar 0,388 yang menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar 38,8% sementara sisanya 61,2% merupakan kontribusi variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu nilai C_2 dapat dicari dengan rumus $C_2 = \sqrt{(1 - 0,388)} = 0,782$.

Berikut ditampilkan diagram hasil analisis jalur (*path analysis*) secara keseluruhan dalam penelitian ini Gambar 4.2 :



Gambar 4.2 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional.

Keterangan: * = Signifikan

Gambar 4.2 menampilkan jalur hubungan kausal empiris antara variabel Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional ditunjukkan oleh jalur yang terdapat dari masing-masing variabel. Dari diagram hasil analisis jalur pada Gambar 4. mempunyai persamaan sebagai berikut:

$$\text{Sub Struktural I : } Z = 0,233 + 0,613 + 0,838$$

$$\text{Sub Struktural II : } Y = 0,278 + 0,374 + 0,567 + 0,782$$

H. Ketepatan Model

Ketepatan model pada penelitian ini diukur menggunakan koefisien determinasi () pada kedua persamaan. Perhitungan ketetapan model hipotesis sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{model} &= 1 - (1 -) (1 -) \\ &= 1 - (1 - 0,298) (1 - 0,388) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 1 - (0,702) (0,612) \\
 &= 1 - 0,429 \\
 &= 0,571 \text{ atau } 57,1\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 57,1%. Hasil tersebut menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 57,1%. Sedangkan sisanya sebesar 42,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

G. Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji adaya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, dapat dilihat pada tabel 4.15

Tabel 4.15
Hasil Uji t

	t_{hitung}	T_{tabel}	Sig	Ket
X ₁ terhadap Z	2,194	1,995	0,004	Sig
X ₂ terhadap Z	8,061	1,995	0,000	Sig
X ₁ terhadap Y	2,454	1,995	0,023	Sig
X ₂ terhadap Y	2,953	1,995	0,000	Sig
Z terhadap Y	4,857	1,995	0,003	Sig

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Hasil dari Uji t antara X₁ dengan Z diperoleh t_{hitung} = 2,194 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995. Karena t_{hitung} > t_{tabel} yaitu 2,194 > 1,995 atau nilai sig t(0,004) < α = 0,05 maka pengaruh X₁ terhadap Z adalah signifikan.

2. Hasil dari Uji t antara X_2 dengan Z diperoleh $t_{hitung} = 8,061$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $8,061 > 1,995$ atau nilai sig t (0,000) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 terhadap Z adalah signifikan.
3. Hasil dari Uji t antara X_1 dengan Y diperoleh $t_{hitung} = 2,454$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,454 > 1,995$ atau nilai sig t (0,023) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_1 terhadap Y adalah signifikan.
4. Hasil dari Uji t antara X_2 dengan Y diperoleh $t_{hitung} = 2,953$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,953 > 1,995$ atau nilai sig t (0,000) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 terhadap Y adalah signifikan.
5. Hasil dari Uji t antara Z dengan Y diperoleh $t_{hitung} = 4,857$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,857 > 1,995$ atau nilai sig t (0,003) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh Z terhadap Y adalah signifikan.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Gambaran Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

a. Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

1. Indikator Kesesuaian Gaji dan Upah

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator kesesuaian gaji dan upah sebesar 3,84. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kesesuaian gaji dan upah berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* $X_{1.1.3}$

(Tingkatan gaji sesuai dengan asas kelayakan dan keadilan) dengan skor 3.72. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* X_{1.1.1} (Kesesuaian gaji dan upah yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan pokok saya maupun keluarga saya) dengan skor 3,99. Artinya, bahwa upah dan gaji yang diberikan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang dapat dikatakan sudah baik karena gaji dan upah yang diterima sudah memenuhi asas kelayakan dan keadilan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan dan keluarganya.

Berdasarkan teori Menurut Simammora (2006:444), Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja semakin besar bayarannya). Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Menurut pasal 1 ayat 30 UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah dilakukan. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2009:182), menambahkan pemberian

kompensasi finansial yang telah mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*) akan memberikan manfaat bagi karyawan yaitu tercukupinya kebutuhan pokok mereka.

2. Indikator Insentif

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator insentif sebesar 3,71. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator pemberian insentif berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* X_{1.2.2} (Insentif yang saya terima sesuai dengan prestasi saya dalam bekerja) dan *item* X_{1.2.3} (Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan) dengan skor 3.63. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* X_{1.2.1} (Kesesuaian insentif yang diterima sebanding dengan kinerja saya dalam bekerja) dengan skor 3,86. Artinya, bahwa pemberian insentif yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang sudah baik hal ini searah dengan pendapat Simamora (2006:444) pemberian program insentif memiliki tujuan utama yaitu mendorong produktivitas karyawan dalam bekerja dan efektifitas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

3. Indikator Tunjangan

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator tunjangan sebesar 3,69. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator pemberian tunjangan berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* X_{1.3.3}

(Perusahaan mengadakan program liburan bersama bagi karyawan) dengan skor 3,48. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* X1.3.2 (Saya mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja) dengan skor 3,82. Artinya, bahwa pemberian tunjangan telah dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang sudah baik hal ini sesuai dengan pasal 1 ayat 30 UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah dilakukan.

4. Indikator Fasilitas

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator fasilitas sebesar 3,61. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator pemberian fasilitas berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* X1.4.2 (Perusahaan selalu memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas) dengan skor 3,53. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* X1.41 (Perusahaan memberikan kesempatan fasilitas mengikuti pelatihan dan pendidikan) dengan skor 3,68. Artinya, bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang memperhatikan kebutuhan fasilitas bagi karyawannya dalam bekerja dan perusahaan

selalu memberikan kesempatan bagi setiap karyawannya untuk berkembang dengan adanya fasilitas pelatihan dan pendidikan yang disediakan oleh perusahaan.

Berdasarkan teori menurut Simamora (2006 :444), fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, akses yang diberikan perusahaan untuk karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah subansi dari kompetensi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

b. Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2)

1. Indikator Pekerjaan

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator pekerjaan sebesar 3,99. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator pekerjaan pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* $X_{2.1.1}$ (Saya merasa perusahaan memberikan tugas-tugas yang menarik) dengan skor 3,99. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* $X_{2.1.2}$ (Saya merasa perusahaan memberikan tanggung jawab yang penuh dalam pekerjaan yang saya lakukan) dengan skor 4,00. Artinya, bahwa karyawan merasa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang telah memberikan tugas-tugas yang menarik dan sesuai dengan minat mereka. Perusahaan memberikan kepercayaan berupa tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.

Berdasarkan teori menurut Simammora (2006:445), bahwa kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana seorang tersebut bekerja. Menurut Nitisemito (2009:102), bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai pengaruh yang baik untuk karyawan dalam menjalankan tugasnya.

2. Indikator Lingkungan Pekerjaan

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator lingkungan pekerjaan sebesar 3,97. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator lingkungan pekerjaan berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* X2.2.2 (Saya merasa perusahaan telah memberikan fasilitas yang memadahi bagi karyawan) dengan skor 3,86. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* X2.2.4 (Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan) dengan skor 3,94. Artinya, bahwa karyawan merasa lingkungan pekerjaan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sudah baik dan nyaman untuk bekerja.

Berdasarkan teori menurut Simammora (2006:445), bahwa kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana seorang tersebut bekerja. Faktor lingkungan

kerja menjadi sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, pendapat ini didukung oleh Nitisemito (2009:102), bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai pengaruh yang baik untuk karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pekerja atau karyawan cenderung akan lebih memilih dan merasa puas dalam bekerja ketika lingkungan kerja nyaman dan tidak berbahaya, bersih serta memiliki fasilitas yang baik dan lengkap serta peralatan yang memadai karena faktor yang mendukung karyawan dalam bekerja sudah terpenuhi.

c. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

1. Indikator Kepuasan pada Pekerjaan Itu Sendiri

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator kepuasan pada pekerjaan itu sendiri sebesar 4,00. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kepuasan pada pekerjaan itu sendiri pada kategori setuju. Rata – rata distribusi sama pada item Z_{1.1} (Saya merasa puas terhadap pekerjaan saya karena sesuai dengan minat) dan Z_{1.2} (Saya merasa puas terhadap pekerjaan saya karena menarik dan menantang) dengan skor 4.00. Artinya, bahwa beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merasa puas karena pekerjaan yang dibebankan sesuai

dengan minat mereka dan tugas-tugas yang diberikan terasa menarik dan menantang bagi karyawan untuk dikerjakan.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:24), Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab dari perusahaan.

2. Indikator Kepuasan pada Gaji

Hasil skor rata-rata jawaban responden indikator kepuasan pada gaji sebesar 4,16. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kepuasan pada gaji berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* Z2.2 (Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan beban pekerjaan dan kinerja saya) dengan skor 4,08. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* Z2.1 (Saya menerima gaji tepat waktu) dengan skor 4,23. Artinya, bahwa beberapa karyawan merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan dan gaji yang mereka terima selalu tepat waktu sehingga mereka merasa apa yang diberikan telah sebanding dengan apa yang didapat dari perusahaan.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:24), kepuasan pada gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa

dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Indikator Kepuasan pada Kesempatan Promosi

Hasil skor rata – rata jawaban dari indikator kepuasan pada kesempatan promosi sebesar 3,71. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kepuasan pada kesempatan promosi berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* Z_{3.2} (Perusahaan saya adil dalam memberikan promosi jabatan) dengan skor 3,68. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* Z_{3.1} (Perusahaan saya sering melakukan promosi jabatan) dengan skor 3,73. Artinya, bahwa beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merasa puas dengan adanya kesempatan promosi yang dilakukan secara adil oleh perusahaan sehingga karyawan dapat terpacu untuk memberikan hasil kerja yang baik dan mendapatkan promosi jabatan pada perusahaan.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:24), kepuasan terhadap kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi. Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4. Indikator Kepuasan terhadap Supervisor

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator kepuasan terhadap supervisor sebesar 3,81. Skor tersebut berada pada range 3,41

– 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap supervisor berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* Z_{4.1} (Supervisor memberikan pujian terhadap pekerjaan saya) dengan skor 3.78. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* Z_{4.3} (Supervisor menerima saran yang saya berikan) dengan skor 3,84. Artinya, bahwa beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merasa supervisor mereka telah bekerja dengan baik sehingga menimbulkan rasa puas atas kerja supervisor mereka terhadap dirinya karena karyawan merasa dihargai atas keberdaannya dengan supervisor terbuka dalam menerima saran, supervisor tidak sengan untuk memberikan pujian atas hasil kerja karyawannya.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:24), kepuasan terhadap pengawasan atau supervisi merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh , seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka

5. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator kepuasan terhadap rekan kerja sebesar 3,89. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap rekan kerja berada pada kategori setuju (baik). Rata – rata distribusi terendah terletak pada *item* Z_{5.1} (Saya merasa nyaman dengan rekan kerja saya saat bekerja sama) dengan skor 3.87. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada *item* Z_{5.3} (Saya merasa mendapat kepercayaan dari rekan kerja saya) dengan skor 3.90. Artinya, bahwa beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merasa puas terhadap rekan kerja mereka karena terjadi hubungan yang saling percaya dalam bekerja dan memberikan rasa nyaman saat bekerja secara tim.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:24), kepuasan terhadap rekan kerja merupakan sifat alami dari kelompok atau tim kerja yang akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

d. Variabel Komitmen Organisasional

1. Indikator Komitmen Afektif

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator komitmen afektif sebesar 3,95. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator komitmen afektif berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi sama pada item Y_{1.1} (Saya ingin ikut

berperan aktif dalam perusahaan) dan item Y_{1.2} (Saya akan merasa amat senang dapat menghabiskan masa karir di perusahaan ini) dengan skor 3,95. Artinya, bahwa terjadi hubungan antara karyawan dengan perusahaan secara ikatan emosional dengan baik sehingga karyawan merasa telah menjadi bagian dari aktifitas perusahaan untuk berkomitmen atau memberikan loyalitas penuh untuk perusahaan.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:26), komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Menurut Allen dan Meyer dalam Luthans (2006), komitmen afektif yang tinggi ditemukan berhubungan dengan *turnover* karyawan yang rendah, ketidakhadiran rendah dan kinerja yang tidak lebih baik

2. Indikator Komitmen Berkelanjutan

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator komitmen berkelanjutan sebesar 3,95. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator komitmen berkelanjutan berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada item Y_{2.2} (Saya merasa peluang diterima di perusahaan lain sangat sedikit) dengan skor ,81. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada item Y_{2.1} (Saat ini bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan bagi saya) dengan skor 4,09. Artinya, bahwa beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merasa bekerja di

perusahaan ini merupakan suatu kebutuhan bagi dirinya sehingga tetap berkomitmen bekerja untuk perusahaan tersebut adalah pilihan terbaik.

Berdasarkan teori diatas menurut Luthans (2006:26), komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Menurut Allen dan Meyer dalam Luthans (2006), komitmen afektif yang tinggi ditemukan berhubungan dengan *turnover* karyawan yang rendah, ketidakhadiran rendah dan kinerja yang tidak lebih baik

3. Indikator Komitmen Normatif

Hasil skor rata – rata jawaban responden dari indikator komitmen normatif sebesar 3,92. Skor tersebut berada pada range 3,41 – 4,20 yang menunjukkan bahwa indikator komitmen normatif berada pada kategori setuju. Rata – rata distribusi terendah terletak pada item Y_{3.1} (Saya merasa ada kesamaan nilai dalam diri saya dengan perusahaan) dengan skor 3,84. Rata – rata distribusi tertinggi terletak pada item Y_{3.2} (Saya merasa bangga menjadi karyawan dalam perusahaan ini) dengan skor 3,94. Artinya, bahwa beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merasa mempunyai kesamaan nilai dan bangga menjadi karyawan dalam perusahaan tersebut sehingga tercipta komitmen normatif untuk tetap bergabung dan memberikan yang terbaik kepada perusahaan.

Berdasarkan teori menurut Luthans (2006:26), komitmen normatif merupakan perasaan kewajiban untuk tetap terlibat di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi, akan tetap menjadi anggota organisasi karena mereka (karyawan) harus memberikan balasan atas apa yang pernah diterima dari organisasi berdasarkan pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan dengan cara menciptakan hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan

2. Pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis (H_1) yang menyatakan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima, yang berarti bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.10 yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 2,694 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). kemudian dibuktikan dengan nilai skor rata-rata variabel Kompensasi Finansial sebesar 3,71 yang menunjukkan skor tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Tohardi dalam Sutrisno (2009) adapun Kompensasi Finansial yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan didasarkan atas kemampuan dan keadilan sangat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Hal ini juga diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kompensasi antara keduanya. Hal ini memberikan pemahaman bahwa kompensasi menentukan cara pikir karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Fanani (2016) yang menyatakan bahwa ditemukannya pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis (H_2) yang menyatakan bahwa Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima, yang berarti bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.11 yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 8,061 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). kemudian dibuktikan dengan nilai skor rata-rata variabel Kompensasi Non Finansial sebesar 3,97 yang menunjukkan skor tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Nitisemito (2009), bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan

kerja diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai pengaruh yang baik untuk karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pekerja atau karyawan cenderung akan lebih memilih dan merasa puas dalam bekerja ketika lingkungan kerja nyaman dan tidak berbahaya, bersih serta memiliki fasilitas yang baik dan lengkap serta peralatan yang memadai karena faktor yang mendukung karyawan dalam bekerja sudah terpenuhi. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Fanani (2016) yang menyatakan bahwa ditemukannya pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis (H_3) yang menyatakan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima, yang berarti bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.12 yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 2,454 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,023 ($p < 0,05$). kemudian dibuktikan dengan nilai skor rata-rata variabel Kompensasi Finansial sebesar 3,71 yang menunjukkan skor tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Hasil penelitian ini didukung oleh Brag dalam Coetzee (2005), mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen merupakan bentuk dari organisasi dengan pekerja yang mempunyai komitmen lebih baik secara finansial.

5. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis (H_4) yang menyatakan bahwa Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima, yang berarti bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.13 yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 2,953 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). kemudian dibuktikan dengan nilai skor rata-rata variabel Kompensasi Non Finansial sebesar 3,97 yang menunjukkan skor tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Luthans, 2006:243), salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas dan komitmen mereka pun meningkat.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis (H_5) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima, yang berarti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.14

yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 4,857 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). kemudian dibuktikan dengan nilai skor rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,91 yang menunjukkan skor tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wang (2007), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, disini kepuasan kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasinya. Karyawan tersebut akan berkomitmen dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang diharapkan oleh pihak karyawan tersebut dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan. Secara empiris didukung penelitian terdahulu oleh Kartika (2012) yang menyatakan bahwa ditemukannya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.









BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Melalui hasil analisis deskriptif diketahui bahwa Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang diperoleh skor tinggi. Rata-rata skor tinggi antara rentang 3,41- 4,20 sedangkan kepuasan kerja diperoleh skor tinggi rata-rata skor pada rentang 3,41 - 4,20 dan untuk komitmen organisasional diperoleh skor tinggi berada pada rentang 3,41 – 4,20.
2. Melalui hasil analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui bahwa hasil penelitian variabel Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan variabel Kompensasi Finansial juga berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja.
3. Melalui hasil analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui bahwa hasil penelitian variabel Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan variabel Kompensasi Non Finansial juga berpengaruh positif dan signifikan secara tidak

langsung terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja.

4. Melalui hasil analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui bahwa hasil penelitian variabel Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
5. Melalui hasil analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui bahwa hasil penelitian variabel Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional dan variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

Adapun saran yang diberikan, antara lain:

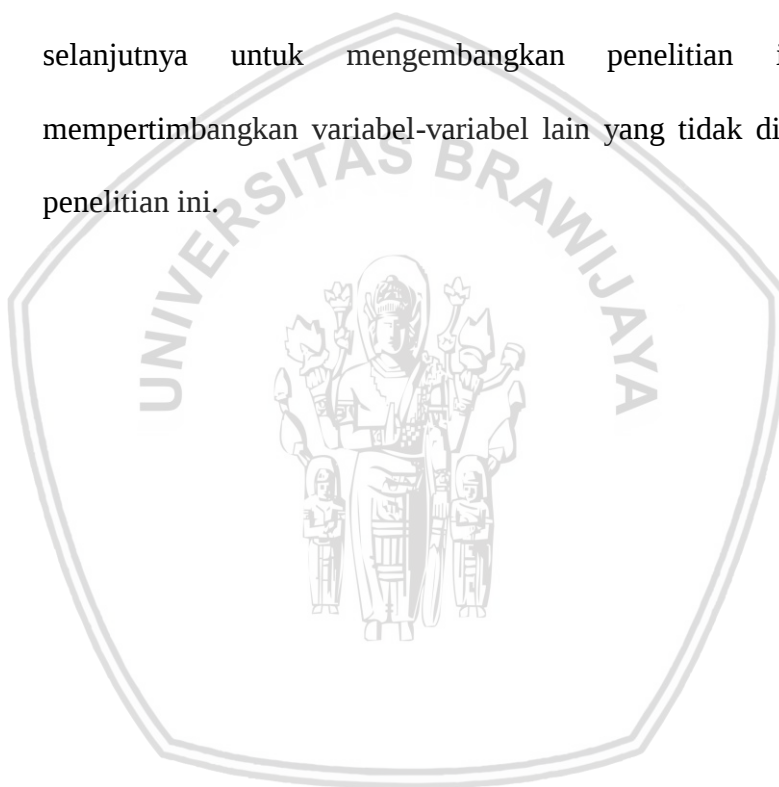
1. Diharapkan pihak perusahaan harus mengevaluasi pemberian insentif harus sesuai dan dibayarkan tepat waktu. Pihak perusahaan harus mengevaluasi pemenuhan kebutuhan dan fasilitas yang kurang seperti ruang kerja yang terlihat sudah tua dan kurang udara, kurangnya penerangan berupa cahaya matahari yang masuk ke ruang kerja. Fasilitas kesehatan yang kurang memadai fasilitas ini erat kaitannya dengan pembuatan program pemeliharaan kesehatan karyawan, dan

juga karena ada peraturan pemerintah yang mengatur masalah keamanan dan kesehatan para karyawan didalam menjalankan pekerjaannya. Pihak perusahaan dapat membuat rekap kesehatan karyawannya, sosialisasi tentang kesehatan, fasilitas olahraga, fasilitas pengecekan kesehatan ke rumah sakit khususnya karyawan yang sudah mencapai angka produktif. fasilitas berupa halaman parkir karyawan yang kurang tertata rapi antara untuk mobil pick-up keluar masuk ke lapangan, parkir karyawan dan parkir untuk umum. Item ini dipilih karena nilai rata-rata dari item pemberian insentif dan pemenuhan fasilitas ini cukup rendah dibandingkan item lainnya. Evaluasi ini diharapkan mampu memaksimalkan kondisi yang ada di perusahaan, baik hubungan antara perusahaan dengan karyawan atau sebaliknya. Selain itu, evaluasi ini juga diharapkan mampu memberikan kepuasan kerja karyawan yang lebih maksimal berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional.

2. Pihak perusahaan juga harus mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap pemberian kompensasi non finansial, karena variabel ini mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap komitmen organisasional, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.
3. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening hendaknya diperhatikan juga oleh perusahaan, dikarenakan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi

kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi juga komitmen organisasional yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

4. Mengingat kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebagai variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi komitmen organisasional diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto. 2008. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, Effendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur., Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5 Cetakan Pertama*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Mathis dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Empat Patria.
- Misbahudin, Iqbal Hasan. 2013. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Nitisemito, Alek S. 2009. *Manajemen Personalialia, Edisi kedua*. Jakarta: Ghalia, Indonesia.
- Nursalam. 2013. *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. Dan Sagala, E.J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Zulganef, 2008. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal dan Publikasi Ilmiah

- Budiar, Bambang Swasto dkk. 2004. Pengaruh Variabel Demografi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi (Studi pada Industri Rokok Kretek di Propinsi Jawa Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 2, Nomor 2*, Agustus 2004.
- Buraidah, Lieke. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional di Organisasi Pendidikan Islam X. Pasca Sarjana Psikologi Universitas Gunadarma.
- Coetzee, M. 2005. Employee Commitment. *Journal University of Pretoria etd*.
- Ervanda, Wildam Pratama . 2016. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik).
- Fanani. 2016. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisaional (Studi pada Karyawan PT Semestaraya Abadijaya Kabupaten Gresik).
- Kartika, Ratu Gera . 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT Hellomotion Korpora Indonesia).
- Wang, Xiaohui. 2007. Learning, Job Satisfaction and Commitment: an Empirical Study of Organizations in china, Vol 1, No 3. Pp 167-179.