

## ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN IMPLIKASINYA BAGI KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI JASA INDONESIA (Persero) WILAYAH JAWA TENGAH & DIY

Sumadi<sup>1</sup>, H.Hasan Abdul Rozak<sup>2</sup>

Program Pascasarjana Universitas Stikubank  
Jl. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang - Telp. (024)8414970  
E-mail: hasanp29@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dan implikasinya bagi kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah dan DIY dengan metode sensus. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach's, analisis regresi berganda, uji t dan uji mediasi untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Data yang terkumpul diuji validitasnya dengan metode analisis faktor dan diuji reliabilitas dengan koefisien alpha (alpha cronbach's). Data tersebut valid dan uji reliabilitasnya menunjukkan angka 0.891 untuk variabel kompensasi, 0.805 untuk variabel pemberdayaan, 0.835 untuk variabel komitmen organisasional dan 0.905 untuk variabel kinerja karyawan.

Hasil dari analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa kompensasi dan pemberdayaan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional; kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui maupun tanpa mediasi komitmen organisasional, namun pemberdayaan hanya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional.

Kata Kunci : Kompensasi, Pemberdayaan, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

### 1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan pasar bebas seperti saat ini, kebutuhan sumber daya manusia yang unggul dan profesional mutlak diperlukan bagi sebuah organisasi agar mampu untuk tetap bertahan, tumbuh dan berkembang. Agar diperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan dituntut untuk mampu menawarkan kompensasi dan fasilitas lainnya yang terbaik. Tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi baik berupa gaji maupun pendapatan/fasilitas lainnya merupakan daya tarik sekaligus menjadi motif utama bagi sebagian besar calon karyawan untuk bergabung dengan perusahaan tertentu.

Suatu perusahaan yang dapat memberikan kompensasi tinggi diyakini akan mampu membuat karyawan yang terpilih merasa nyaman dan betah untuk bertahan dan meniti karier hingga ke posisi puncak di perusahaan tersebut bahkan hingga pensiun. Karyawan yang merasakan adanya kepuasan dalam hal kompensasi diharapkan akan membuat karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap perusahaan. Pada gilirannya dengan komitmen organisasional yang tinggi, maka harapan yang diinginkan oleh perusahaan selanjutnya adalah karyawan tersebut mempunyai kinerja yang tinggi dengan meng-optimalkan kemampuan, integritas dan loyalitas yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Berikutnya dalam pengelolaan sumber daya manusia, selain faktor kompensasi sebagai salah satu unsur pembentuk komitmen organisasional, faktor lainnya yang dapat mendukung karyawan dalam membentuk komitmen organisasional adalah pemberdayaan karyawan itu sendiri. Pemberdayaan karyawan sangat diperlukan baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Bagi karyawan akan berguna dalam pengembangan karirnya sedangkan bagi perusahaan adalah agar perusahaan tetap dapat bersaing guna menjaga tingkat pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan di tengah persaingan yang sangat ketat.

Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia tersebut, di mana manajer perusahaan harus benar-benar memperhatikan sikap, perilaku, keinginan dan kebutuhan dari karyawan sehingga karyawan tersebut dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya. Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personel maupun kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat. Hanya dengan keterpaduan itulah organisasi akan lebih siap membangun keunggulan bersaing serta eksis di dalam pasar yang terus berkembang dengan dinamis.

Tujuan dari pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi. Adanya pemberdayaan karyawan juga menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, pemberdayaan karyawan adalah juga untuk menambah motivasi dan produktivitas kerja karyawan, sebab pemberdayaan sangat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih efektif.

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha asuransi umum merupakan bagian penting dari perjalanan sejarah bangsa dan tanah air Indonesia. Sejak dahulu Asuransi Jasindo dikenal sebagai penghasil tenaga-tenaga yang profesional dalam bidangnya, baik dibidang marketing, underwriting maupun keuangan. Hal ini tidak lepas dari posisinya sebagai BUMN asuransi umum yang selama ini dipercaya menangani jaminan (*cover*) asuransi bagi nasabah-nasabah BUMN baik skala besar maupun kecil atau sering disebut *key customer*. Pengalaman menangani nasabah-nasabah BUMN ini dengan karakteristik risiko yang besar dari sisi nilai pertanggungan, *complicated* dan variatif dari sisi risikonya dan banyaknya jumlah BUMN yang ditangani sehingga menjadikan karyawan Jasindo ahli dalam bidangnya.

Selain dari sisi pengalaman, karyawan juga diberikan pendidikan dan pelatihan yang memadai baik formal maupun non formal serta pendidikan dan pelatihan di dalam maupun di luar negeri untuk menunjang pekerjaan sesuai bidangnya yaitu underwriting, keuangan serta pemasaran.

Kondisi tersebut di atas menjadikan karyawan Jasindo memiliki keahlian dan pengalaman yang mumpuni di bidang asuransi sehingga apabila tidak dilakukan upaya-upaya untuk mempertahankan karyawan tersebut maka dapat berpindah ke asuransi lain. Upaya yang sangat penting perlu dilakukan oleh manajemen adalah menjaga dan meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan agar tetap kuat atau bertambah kuat. Variabel yang akan dipergunakan untuk meningkatkan komitmen organisasional adalah kompensasi dan pemberdayaan berikut implikasinya bagi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisa pengaruh (1) kompensasi terhadap komitmen organisasional (2) pemberdayaan terhadap komitmen organisasional (3) kompensasi terhadap kinerja karyawan (4) pemberdayaan terhadap kinerja karyawan (5) komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (6) kompensasi terhadap komitmen organisasional serta implikasinya bagi kinerja karyawan pada karyawan dan (7) pemberdayaan terhadap komitmen organisasional serta implikasinya bagi kinerja karyawan.

## 2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 1. Hubungan antara Kompensasi dengan Komitmen Organisasional

Definisi kompensasi menurut Henry Simamora (2006 : 442) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka pada organisasi. Kompensasi meliputi imbalan dan jasa nirwujud, sedangkan tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan organisasi. Perusahaan dalam memberikan kompensasi harus yang layak dan adil bagi setiap karyawan sesuai dengan posisi/jabatan yang diemban maupun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan. Layak dapat diartikan sebagai cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan sehari-hari baik kebutuhan pokok seperti sandang, pangan, papan, jaminan kesehatan, biaya sekolah anak maupun kebutuhan sekunder/tersier lainnya seperti untuk piknik/wisata, alat komunikasi, perabot rumah tangga, hobby dan lainnya. Sedangkan adil dimaksudkan bahwa pemberian kompensasi tersebut harus sesuai dengan posisi/jabatan, tugas dan tanggung jawab, pangkat/golongan, lamanya bekerja, tingkat pendidikan dan faktor-faktor terkait lainnya dari masing-masing karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil maka tentunya karyawan dapat bekerja dengan lebih tenang dan fokus pada bidang tugasnya sehingga karyawan akan bekerja dengan baik dan diharapkan mampu memberikan prestasi kerja yang optimal.

Kompensasi yang adil dan layak juga dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hal ini antara lain penelitian oleh *Low Bee Kee dkk* yang berjudul *Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers*; February 2016, ISSN : 2424-8479 dengan hasil penelitian yaitu kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian lainnya oleh Wilujeng Rahayu; *Persepsi Keadilan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja*; April 2012 dengan hasil

penelitian yaitu keadilan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : *Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional*

## 2. Hubungan antara Pemberdayaan dengan Komitmen Organisasional

Definisi pemberdayaan menurut *Thomas and Velthouse* (1990 : 667) "*empowerment is defined as increased intrinsic task motivation*" atau pemberdayaan adalah peningkatan motivasi tugas intrinsik. Sejalan dengan itu, *Spreitzer* (1995 : 1444) memberikan definisi sebagai berikut: "*Psychological Empowerment is defined as a motivational construct manifested in four cognitions: meaning, competence, self-determination, and impact*" atau Pemberdayaan didefinisikan sebagai konstruk motivasi yang diwujudkan dalam empat bentuk kognisi, yaitu: *meaning, competence, self-determination, dan impact*.

Pemberdayaan merupakan salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan kepada mereka sehingga mereka akan merasa dihargai oleh perusahaan dan dapat menunjukkan kemampuannya kepada perusahaan. Hal ini dapat menjadi alasan bagi karyawan tersebut bagi terbentuknya sebuah komitmen organisasional kepada perusahaan. Penelitian sebelumnya yang mendukung hal ini adalah penelitian yang dilakukan oleh *Rezha Borghei, et al*; pada tahun 2010 yang berjudul "*An examination of the relation-ship between empowerment & organizational commitment*" dimana dalam penelitian ini diketahui adanya hubungan yang positif signifikan antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional. Penelitian lainnya oleh *Decky Fauzan* pada tahun 2015 dengan judul "*Hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Danliris Surakarta*" yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : *Pemberdayaan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional*

## 3. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan.

Salah satu pertimbangan utama seseorang bekerja pada suatu perusahaan adalah untuk memperoleh kompensasi baik berupa pendapatan langsung maupun pendapatan tidak langsung. Kompensasi merupakan komponen terpenting dalam hubungan kerja antara karyawan dengan pemberi kerja. Besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh karyawan akan sangat bergantung dari kinerja karyawan yang bersangkutan. Begitu pula sebaliknya, semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan maka seyogyanya diikuti oleh kinerja yang tinggi pula. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh *Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira* (2015) yang berjudul "*Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government*" menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kompensasi dan reward terhadap kinerja karyawan di pemerintah daerah dari Nakuru, Jepang. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disusun hipotesis ke-3 yaitu sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : *Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan*

## 4. Hubungan antara Pemberdayaan dengan Kinerja Karyawan.

Keberhasilan dalam pengelolaan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, di mana manajer perusahaan harus benar-benar memperhatikan sikap, perilaku, keinginan dan kebutuhan dari karyawan sehingga karyawan tersebut dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personel maupun kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat. Pemberdayaan yang baik dan tepat bagi seluruh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan secara keseluruhan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh *Gaudreau Meyerson* yang berjudul "*Effect of Empowerment on Employees Performance*" pada bulan Juli 2012 yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kinerja karyawan "*sebelum dan sesudah*" pemberdayaan dilaksanakan. Pemberdayaan yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis ke-4 yaitu sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : *Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

## 5. Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan. Hubungan antara Pemberdayaan dengan Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan kepada perusahaan atau sering disebut sebagai komitmen organisasional dipandang sangat penting dalam bisnis. Karyawan yang loyal akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan

daripada kepentingan dirinya sendiri. Komitmen juga menjadi salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja karyawan maupun promosi jabatan.

Menurut Allen & Meyer (1997 : 11) definisi mengenai komitmen dalam organisasi adalah sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi dihadapkan pada satu pilihan untuk mencurahkan segenap waktu, tenaga, keahlian yang dimiliki, dedikasi serta loyalitasnya kepada perusahaan agar perusahaan dapat berkinerja baik dan unggul dalam persaingan bisnis yang sangat ketat.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Folorunso, O.O Adewale, A. J. Abodunde, S.M yang berjudul "Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria" dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa dimensi komitmen organisasi secara bersama-sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan antara staf akademik dari perguruan tinggi OYO. Oleh karena itu, manajemen harus mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja staf akademik melalui peningkatan komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis ke-5 yaitu sebagai berikut :

$H_5$  : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilaksanakan ini merupakan penelitian explanatory yang mengambil sampel karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah dan DIY yang antara lain meliputi Cabang Semarang, Solo, Yogyakarta, Tegal, Purwokerto serta Kantor Penjualan Kudus, Magelang, Pekalongan yang berjumlah 109 orang. Pengambilan sampel (*sampling method*) terhadap responden dengan menggunakan metode sensus. Pengukuran data dengan menggunakan regresi melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*).

### 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Uji Model

##### 1. Uji F (fit) model

Uji F adalah pengujian secara bersama-sama (*simultan*) pengaruh variabel independen (bebas) yaitu Kompensasi ( $X_1$ ) dan Pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap pengaruh variabel terikat yaitu Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ). Juga secara bersama-sama (*simultan*) pengaruh variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Pemberdayaan ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Pengujian melalui uji F dilakukan dengan menggunakan nilai sig (*probability significancy*). Koefisien regresi variabel bebas dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat apabila nilai sig (*probability significancy*) yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahan (*alpha*) yang ditentukan, yaitu sebesar 5% (0,05).

Data model 1 dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi dan pemberdayaan secara bersama-sama (*simultan*) berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasional karena dalam uji ANOVA ini menghasilkan nilai F test = 34,815 dan Sig. 0,000 sehingga lebih kecil dari 0,05. Begitu pula pada model 2 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi, pemberdayaan dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai hasil uji ANOVA dengan nilai F test = 45,131 dan Sig. 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini adalah fit.

##### 2. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui variabel prediktor (independen) yaitu kompensasi dan pemberdayaan secara bersama-sama *dalam menjelaskan* pengaruh variabel dependen yaitu komitmen organisasional (pada model 1) dan juga secara bersama-sama (*simultan*) pengaruh variabel kompensasi ( $X_1$ ), pemberdayaan ( $X_2$ ), komitmen organisasional ( $Y_1$ ) dalam menjelaskan pengaruh variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Model 1 menunjukkan bahwa koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,385 yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel prediktor (independen) yaitu kompensasi dan pemberdayaan dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen yaitu komitmen organisasional adalah sebesar 38,50 % dan sisanya dijelaskan oleh variabel prediktor lain di luar model. Sedangkan pada model 2 menunjukkan bahwa kemampuan variabel prediktor (independen) yaitu kompensasi, pemberdayaan dan komitmen organisasional secara bersama-sama dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen yaitu kinerja karyawan adalah sebesar 55,10 % dan sisanya dijelaskan oleh variabel prediktor lain di luar model.

#### B. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis melalui uji t yang dilakukan dengan membandingkan t hitung dan t tabel pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) yaitu hipotesis diterima apabila  $sig < 0,05$  dan hipotesis ditolak apabila  $sig > 0,05$ . Uji t ini untuk membuktikan dan mengetahui pengaruh variabel bebas (dependen) secara individual terhadap variabel terikat (*independen*).

1. Kompensasi mempunyai nilai t hitung sebesar 3,189 dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,002 ( $< 0,05$ ) artinya kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jateng & DIY sehingga hipotesis ke-1 diterima
2. Pemberdayaan mempunyai nilai t hitung sebesar 6,443 dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,000 ( $< 0,05$ ) artinya pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jateng & DIY sehingga hipotesis ke-2 diterima.
3. Kompensasi mempunyai nilai t hitung sebesar 3,760 dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,000 ( $< 0,05$ ) artinya kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jateng & DIY sehingga hipotesis ke-3 diterima
4. Pemberdayaan mempunyai nilai t hitung sebesar 1,402 dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,164 ( $> 0,05$ ) artinya pemberdayaan **tidak** berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jateng & DIY sehingga hipotesis ke-4 ditolak
5. Komitmen Organisasional mempunyai nilai t hitung sebesar 6,391 dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,000 ( $< 0,05$ ) artinya komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jateng & DIY sehingga hipotesis ke-5 diterima

### C. Analisis Uji Mediasi

#### 1. Uji Efek Mediasi I

Uji model mediasi ini untuk menguji pengaruh variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ) dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,252 X_1 + 0,508 X_2$$

Dari hasil persamaan tersebut menggambarkan bahwa variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional ( $Y_1$ ). Variabel pemberdayaan memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan variabel kompensasi karena memiliki koefisien beta yang lebih besar yaitu 0,508 berbanding 0,252. Selanjutnya dari persamaan tersebut dapat diketahui juga bahwa :

1. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan akan semakin tinggi pula komitmen organisasional.
2. Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional artinya semakin baik pemberdayaan yang diberikan akan semakin tinggi pula komitmen organisasional.

#### 2. Uji Mediasi II

Uji model mediasi ini untuk menguji pengaruh variabel kompensasi ( $X_1$ ), pemberdayaan ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan persamaan sebagai berikut :

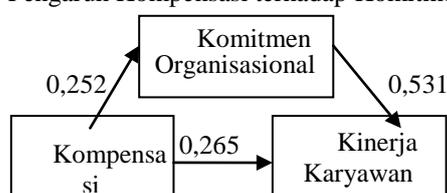
$$Y_2 = 0,265 X_1 + 0,112 X_2 + 0,531 Y_1$$

Dari persamaan ini diketahui bahwa variabel kompensasi, pemberdayaan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai positif, artinya :

1. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kompensasi semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat
2. Variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila pemberdayaan semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat
3. Variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila komitmen organisasional semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

### D. Analisis Jalur

#### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional dan Implikasinya bagi Kinerja Karyawan



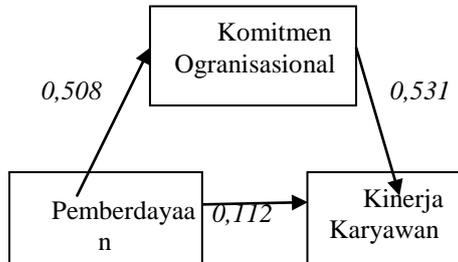
Total pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat :

**Pengaruh Langsung**, kompensasi terhadap kinerja karyawan = 0,265

**Pengaruh tidak langsung**, kompensasi ke komitmen organisasional ke kinerja karyawan =  $0,252 \times 0,531 = 0,134$

Berdasarkan pengujian di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0,265 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung sebesar 0,134 sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak efektif memediasi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dan Implikasinya bagi Kinerja Karyawan



Total pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat :

**Pengaruh Langsung**, pemberdayaan terhadap kinerja karyawan = 0,112

**Pengaruh tidak langsung**, kompensasi ke komitmen organisasional ke kinerja karyawan =  $0,508 \times 0,531 = 0,270$

Berdasarkan pengujian di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,112 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung sebesar 0,270 sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel intervening / mediasi yang lebih mampu menjelaskan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN

a. Hubungan antara Kompensasi dengan Komitmen Organisasional

Terbukti dalam pengujian hipotesis ke-1 bahwa Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY. Hal ini memberikan makna bahwa semua jenis pendapatan baik gaji, tunjangan, reward, bonus dan pendapatan non finansial lainnya serta sistem pendapatan yang diterapkan oleh perusahaan dianggap sudah memenuhi harapan sebagian besar karyawan dimana semakin besar kompensasi yang diterima maka semakin tinggi komitmen organisasional pada diri karyawan tersebut.

b. Hubungan antara Pemberdayaan dengan Komitmen Organisasional

Terbukti bahwa pemberdayaan berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY. Hal ini memberikan makna bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan telah berhasil meningkatkan komitmen organisasional bagi sebagian besar karyawan, utamanya dalam hal pemberian wewenang, pengambilan keputusan dan partisipasi dalam memberikan usulan / pendapat.

c. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Terbukti bahwa kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan baik berupa kompensasi finansial maupun non finansial maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

d. Hubungan antara Pemberdayaan dengan Kinerja Karyawan

Terbukti bahwa pemberdayaan **tidak** berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY. Sesuai hasil penelitian ini, pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan.

e. Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Terbukti bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan maka meningkat pula kinerja karyawan yang bersangkutan.

- f. Berdasarkan uji efek mediasi ke-1 bahwa hubungan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional dan implikasinya bagi kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kompensasi akan mampu memberikan pengaruh secara positif signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasional namun demikian kondisi ini **tidak serta merta** mampu memberikan implikasi bagi peningkatan kinerja karyawan. Hasil uji efek mediasi ke-1 menggambarkan bahwa kompensasi akan memberikan dampak positif yang lebih besar bila dihubungkan secara langsung dengan kinerja karyawan atau dengan kata lain komitmen organisasional tidak memediasi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- g. Berdasarkan uji efek mediasi ke-2 bahwa hubungan antara pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dan implikasinya bagi kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan akan mampu memberikan pengaruh secara positif signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasional dan berimplikasi positif dalam memberikan implikasi bagi peningkatan kinerja karyawan. Hasil uji efek mediasi ke-2 menggambarkan bahwa pemberdayaan memberikan dampak positif yang lebih besar bagi kinerja karyawan bila dihubungkan komitmen organisasional atau dengan kata lain komitmen organisasional memediasi variabel pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

## 5. PENUTUP

### a. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY
2. Pemberdayaan berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY
3. Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY
4. Pemberdayaan **tidak** berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY
5. Komitmen organisasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY

### b. IMPLIKASI TEORITIS

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis antara lain :

1. Penelitian ini mempertegas hasil riset yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dalam penelitian sebelumnya yaitu penelitian oleh *Low Bee Kee* yang berjudul *Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers*; February 2016, ISSN : 2424-8479 dengan hasil penelitian yaitu kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.
2. Pemberdayaan dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi dan pembagian wewenang mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan. Hasil menunjukkan hal yang positif dan signifikan antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional namun terhadap kinerja karyawan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gaudreau Meyerson yang berjudul *Effect of Empowerment on Employees Performance* pada bulan Juli 2012 yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kinerja karyawan *“sebelum dan sesudah”* pemberdayaan dilaksanakan.
3. Dimensi-dimensi komitmen organisasional secara bersama-sama dan independen mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini mempertegas penelitian sebelumnya oleh Folorunso, O.O Adewale, A. J. Abodunde, S.M yang berjudul *Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*.

### c. IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial bagi manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) khususnya berkaitan dengan hasil kuesioner di wilayah kerja Jawa Tengah dan DIY dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan. Dari indikator-indikator pertanyaan yang diberikan pada umumnya menyatakan bahwa karyawan telah setuju atau puas dengan sistem kompensasi yang diterapkan. Namun

untuk indikator “*keadilan eksternal*” rata-rata karyawan menyatakan keraguannya bahwa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan saat ini telah sama atau lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan yang tepat baik dapat meningkatkan komitmen organisasional. Rata-rata karyawan telah merasa diberdayakan oleh perusahaan dalam hal memberikan usulan/pendapat, arti pentingnya peran karyawan bagi perusahaan. Namun dari sisi indikator “*pengambilan keputusan*” karena sebagian besar merupakan karyawan non struktural maka sebagian besar responden merasa tidak mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan.
  3. Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional dan berimplikasi bagi peningkatan kinerja karyawan. Namun implikasi peningkatan kinerja karyawan ini lebih tinggi bila dikaitkan secara langsung dengan kompensasi bila dibandingkan **melalui** komitmen organisasi.
  4. Hasil penelitian lebih lanjut lainnya menunjukkan bahwa pemberdayaan yang baik dan tepat dapat meningkatkan komitmen organisasional dan berimplikasi bagi peningkatan kinerja karyawan. Implikasi peningkatan kinerja karyawan oleh pemberdayaan ini lebih tinggi bila **melalui** komitmen organisasi dibandingkan dengan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan secara langsung.
  5. Hasil penelitian ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen dalam mengelola dan menyusun kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia.
- d. SARAN
1. Perusahaan saat ini telah menerapkan sistem kompensasi yang baik dalam arti kebijakan yang terkait dengan kompensasi dapat diterima oleh mayoritas karyawan. Sistem kompensasi yang didesain harus mampu memberikan yang terbaik bagi karyawan dengan tetap mengacu pada kemampuan keuangan perusahaan dan sekaligus dapat menjadi *role model* bagi sistem kompensasi dalam industri asuransi nasional sehingga tidak ada keraguan bagi karyawan bahwa sistem kompensasi yang berlaku di perusahaan adalah yang terbaik.
  2. Dalam hal pemberdayaan, perusahaan saat ini telah memberikan kesempatan dan kewenangan dalam mengambil keputusan bagi karyawan yang telah menduduki jabatan struktural. Mungkin perlu dipertimbangkan bagi karyawan non struktural diberikan kesempatan dan kewenangan yang lebih luas.
  3. Berkaitan dengan komitmen organisasional terhadap perusahaan, upaya-upaya yang dilakukan dengan pemberian kompensasi dan pemberdayaan yang optimal mutlak diterapkan agar komitmen organisasional yang tumbuh dalam diri karyawan tetap tinggi. Karyawan harus ditumbuhkan rasa kecintaan kepada perusahaan sehingga komitmen organisasional tumbuh secara alami.
  4. Berkaitan dengan kinerja karyawan sesuai hasil kuesioner adalah adanya responden yang merasa dalam hal ketepatan waktu masih menunda-nunda pekerjaan dan ada yang merasa bekerja secara efektif. Hal ini perlu pengawasan dan kontrol yang lebih baik lagi dari atasan agar karyawan tersebut mampu bekerja dengan tepat waktu dan bekerja lebih efektif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalisa*, BPFE, Yogyakarta
- Bernardin, H. John. 2003. *Human Resources Management: An Experiential Approach*, 3rd edition, McGraw - Hill/Irwin, New York.
- Berger, Lance E. A dan Dorothy R. Berger (2008) *The Handbook of Best Practices on Talent Management*, Jakarta : PPM
- Clutterbuck, David, ( 2003 ), *The Art of HRD The power of empowerment, Release the Hidden Talents of our Employees*. Daya Pemberdayaan ; Menggali dan Meningkatkan Potensi Karyawan Anda, Jakarta ,Gramedia
- Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta
- Davis, Keith dan Newstrom, 2000, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gorda (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Ghozali H, Imam, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*, Reading, Addison-Wesley Publishing Comp.
- Handi, Irawan (2002). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*, Jakarta : Elex Media Komputindo
- Handoko, T Hani, 2003. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, Jogjakarta
- Hasibuan (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Mahardiani, 2004, *Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan*, Salemba Empat, Jakarta
- Mathis Robert L dan Jackson John H. (2002), *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL MULTI DISIPLIN ILMU & CALL FOR PAPERS UNISBANK KE-3(SENDI\_U 3) 2017  
ISBN: 9-789-7936-499-93**

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace theory research and application*, California: Sage Publications.
- Panggabean, Mutiara S, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Penerbit : Rajawali Pers Jakarta
- Robbins, Stephen (2001), *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*, Jakarta, PT: Macanan Jaya Cemerlang
- (2006), *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*, Jakarta, PT: Macanan Jaya Cemerlang
- Sedarmayanti (2007), *Manajemen SDM cetakan 1*, PT. Refika Aditama, Bandung
- (2012), *Manajemen SDM cetakan 1*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Simmamora, Henry (2004), *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Yogyakarta : STIE YKPN
- (2006), *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kedua, Yogyakarta : STIE YKPN
- Singodimejo (2002), *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- , Markum (2000), *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya : SMMAS
- Spreitzer, M. Grethen. 1995. *Psychological Empowerment Measurement in the Workplace : Demension, Measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono (2005) *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keempat, Kencana, Jakarta.
- “Thomas, K.W. dan Velthouse B.A. 1990, *Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretative” Model of Intrinsic Task Motivation: Academy of Management Review*. 15:666-681
- Wibowo (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Zurnali, Cut. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, And Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press