

**ANALISIS KOMUNIKASI, KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING DI PT BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL PURNA BAKTI WILAYAH JEMBER**

**Dwi Fajar Ardiyanto, Mohammad Saleh, Diana Sulianti K. Tobing**

Email: faryant25@yahoo.com

Program Magister Manajemen Universitas Jember

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the effect of communication on the Organizational Commitment, financial compensation on Organizational Commitment, Non Financial Compensation on Organizational Commitment communication on employees performance, financial compensation on employees performance, non financial compensation on employees performance, and analyze the effect Organizational Commitment on Employees Performance at PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Region Jember. This research study is categorized as an explanation (explanatory research) or research causal (causal research), because this study intends to clarify the causal relationship (cause and effect) between variables by testing the hypothesis that has been formulated with samples Simple Random Sampling technique is based on the number of employees Broiler Farms as many as 110 people. Based on these tests it can be stated that the compensation financial (X2) has the greatest total effect on Employees Performance (Y) in PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Region Jember.*

*Keywords: Communication, Compensation Financial, Compensation non Financial, Employees Performance, Organizational Commitment*

**1. PENDAHULUAN**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 1996:21). Komunikasi sebagai suatu pola komunikasi yang kompleks dan hubungan-hubungan lain dalam suatu kelompok manusia. Hubungan individu berupa pertukaran informasi ataupun bentuk komunikasi informal lainnya antar sesama karyawan bagian satu dengan bagian lainnya jarang terjadi, karena terbatasnya hubungan dan beda domisili, jarang melaksanakan rekreasi bersama,

jarang bertemu dalam forum *employe meeting* dengan pimpinan sehingga ada sebagian besar karyawan yang belum saling kenal secara *face to face* maupun dengan pimpinan.

Perusahaan akan memberikan kompensasi yang sesuai atas prestasi kerja yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dituntut untuk mampu memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan. Panggabean (2004:76) menggolongkan kompensasi ke dalam dua kelompok yaitu pemberian kompensasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk,

baik finansial maupun nonfinansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji atau upah dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Kompensasi nonfinansial terdiri atas pekerjaan dan lingkungan kerja, seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan baru yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron (1993:56), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka

harus melakukan (*ought to*) (Allen and Meyer, 1990:77).

Menurut Simamora (1995: 327), kinerja karyawan diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Sehingga Simamora berpendapat apabila dikaitkan dengan perusahaan yang menghasilkan produk secara kuantitas, misalnya pabrik sepatu, rokok, pengukuran kinerja karyawan mudah dilakukan. Tidak demikian halnya suatu perusahaan yang terkait dengan pekerjaan pelayanan jasa dan mengutamakan kerja tim, kinerja karyawan secara perorangan agak sulit diidentifikasi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Komunikasi

Griffin (2003:107) menyadur pendekatan sistem untuk membahas komunikasi organisasi. Weick (pelopor pendekatan sistem informasi) menganggap struktur hirarkhi, garis rantai komando komunikasi, prosedur operasi standar merupakan mungsuh dari inovasi. Ia melihat organisasi sebagai kehidupan organis yang harus terus menerus beradaptasi kepada suatu perubahan lingkungan dalam orde untuk mempertahankan hidup. Pengorganisasian merupakan proses memahami informasi yang samar-samar melalui pembuatan, pemilihan, dan penyimpanan informasi. Organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (*free-flowing*) dan komunikasi interaktif. Untuk itu, ketika dihadapkan pada situasi yang

mengacaukan, manajer harus bertumpu pada komunikasi dari pada aturan-aturan.

Sendjaja (1994:76) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Fungsi informatif.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

b. Fungsi regulatif.

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu

1. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

2. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya

berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi persuasif.

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi integratif.

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

1. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*bulletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi

2. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Griffin (2003:111) dalam *A First Look at Communication Theory*, membahas komunikasi organisasi mengikuti teori management klasik, yang menempatkan suatu bayaran

pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut:

1. Kesatuan komando. Suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan
2. Rantai skalar. Garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi.
3. Divisi pekerjaan. Manajemen perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien.
4. Tanggung jawab dan otoritas. Perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai.
5. Disiplin. Ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui.
6. Mengebawahkan kepentingan indivi-du dari kepentingan umum. Dengan melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.

## 2.2 Kompensasi

Mulyadi (2001:419-420) menggolongkan penghargaan ke dalam dua kelompok, yaitu penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah

mencapai sasaran tertentu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, penghargaan tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit serta penghargaan nonkeuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi. Nawawi (2005:316-317) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis yaitu :

1. Kompensasi Langsung  
Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi Tidak Langsung  
Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. Insentif  
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu

berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya.

Syaifullah (2005:9) membagi kompensasi menjadi dua kelompok besar, yaitu kompensasi berdasarkan bentuknya, terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya, terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung seperti program asuransi tenaga kerja (*jamsostek*), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (*berobat*), cuti dan lain-lain. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

### 2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Usaha untuk mengembangkan

konsep komitmen telah berhasil dengan populernya model tiga komponen komitmen yang dikembangkan oleh (Meyer *and* Allen, 1991:56). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat berpengaruh positif dan komitmen kontinuan dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Meyer *and* Allen, 1991:57).

Menurut Moreland dkk (1993: 105-129) komitmen organisasi berlandaskan dengan Teori Sosialisasi Kelompok. Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan nilainya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya. Moreland dkk (1993: 105-129) menambahkan Teori Pertukaran Sosial sebagai landasan komitmen organisasi. Teori ini semula dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1959:66). Dan dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. Dan keseimbangan antara *reward* dan *cost* akan menjadi faktor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan (*relationship*). Kedua, dalam sebagian besar suatu hubungan (*relationship*) partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan atau menurunkan *cost* yang diakibatkan *relationship* tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih berarti. Ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan (*relationship*) secara simultan, sehingga nilai relatif pada suatu *relationship* juga dipengaruhi oleh

relationship yang lain yang sesuai bagi partisipan.

Allen (1990:60) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
3. Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*),

sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Allen and Meyer, 1990:59).

## 2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2004:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

McGregor dalam Sutrisno (2009:138) mengungkapkan memaparkan teori X dengan asumsi awal bahwa karyawan itu secara alamiah bersifat malas atau tidak menyukai pekerjaannya dan harus dimotivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Manajemen harus terus aktif dan otoritatif dalam mengendalikan karyawan. Tapi teori X ini tetap harus digunakan khususnya pada beberapa jenis karyawan yang memiliki karakter yang lebih termotivasi secara efektif dan memberikan hasil kinerja yang lebih baik dengan gaya kepemimpinan yang otoritatif. Para pemimpin dan manajer perusahaan yang ingin mempraktekkan teori X harus menyatakan dengan tegas aturan, arahan, ultimatum dengan pemberian imbalan dan hukuman untuk para karyawannya. Teori ini mengutamakan [kepatuhan](#) sebagai faktor pendorong kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2004:69). Menurut Hasibuan (2008:87) penilaian prestasi kerja/kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto (1991:1) adalah sebagai berikut:

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

Manfaat penilaian kinerja karyawan itu sendiri menurut Mulyadi (2004:416) adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan

kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Sastrohadiwiry (2005:235-236) menjelaskan bahwa pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan perundangan yang berlaku, menaati perintah perundangan yang diberikan atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah bimbingan dari manajemen lininya.
8. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

### 2.5 Hipotesis Penelitian

- 1 Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi BTPN purna bakti Wilayah Jember
- 2 Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi BTPN purna bakti Wilayah Jember
- 3 Kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi BTPN purna bakti Wilayah Jember

- 4 Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BTPN purna bakti Wilayah Jember
- 5 Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BTPN purna bakti Wilayah Jember
- 6 Kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BTPN purna bakti Wilayah Jember
- 7 Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BTPN purna bakti Wilayah Jember.

### 3 METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory* yang sekaligus penelitian *confirmatory*, yang merupakan penelitian yang ditujukan untuk menguji teori berdasarkan data empirik. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah karyawan tetap BTPN Purna Bakti wilayah Jember yang meliputi Kantor Cabang (KC) Jember, Kantor Cabang Pembantu (KCP) Banyuwangi, KCP bondowoso, KCP Situbondo, KCP Tanggul, KCP Benculuk, Kantor Kas (KK) Ambulu, KK Diponegoro, KK Asembagus, KK Besuki, KK Asembagus, KK Genteng dan KK Rogojampi. Karyawan yang menjadi objek penelitian adalah karyawan tingkat penyelia dan Staff. Seluruh objek penelitian berjumlah 110 orang.



#### 4 HASIL PENELITIAN

##### 4.1 VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Kesahihan suatu data

apabila faktor *loading* dari indicator variabel memiliki nilai diatas 0,50, maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan sebagai penyusun *unobserved variable* dalam *path analysis* adalah valid (Ghozali, 2011:26).

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas

No.	Variabel	Indikator	Estimate	Keterangan
1	Komunikasi (X <sub>1</sub> )	X11	0,707	Valid
		X12	0,753	Valid
		X13	0,710	Valid
		X14	0,551	Valid
2	Kompensasi finansial (X <sub>2</sub> )	X21	0,743	Valid
		X22	0,822	Valid
		X23	0,769	Valid
3	Kompensasi non finansial (X <sub>3</sub> )	X31	0,702	Valid
		X32	0,814	Valid
4	Komitmen organisasi (Z)	Z1	0,805	Valid
		Z2	0,773	Valid
		Z3	0,587	Valid
5	Kinerja karyawan (Y)	Y1	0,650	Valid
		Y2	0,647	Valid
		Y3	0,631	Valid
		Y4	0,735	Valid
		Y5	0,781	Valid
		Y6	0,652	Valid
		Y7	0,655	Valid
		Y8	0,714	Valid
Y9	0,746	Valid		

Tahap terakhir dari analisis model pengukuran adalah uji realibilitas. Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas menggunakan *composite*

(*contract*) *reliability* dengan *cut off value* adalah minimal 0,70 (Ghozali, 2011:233).

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

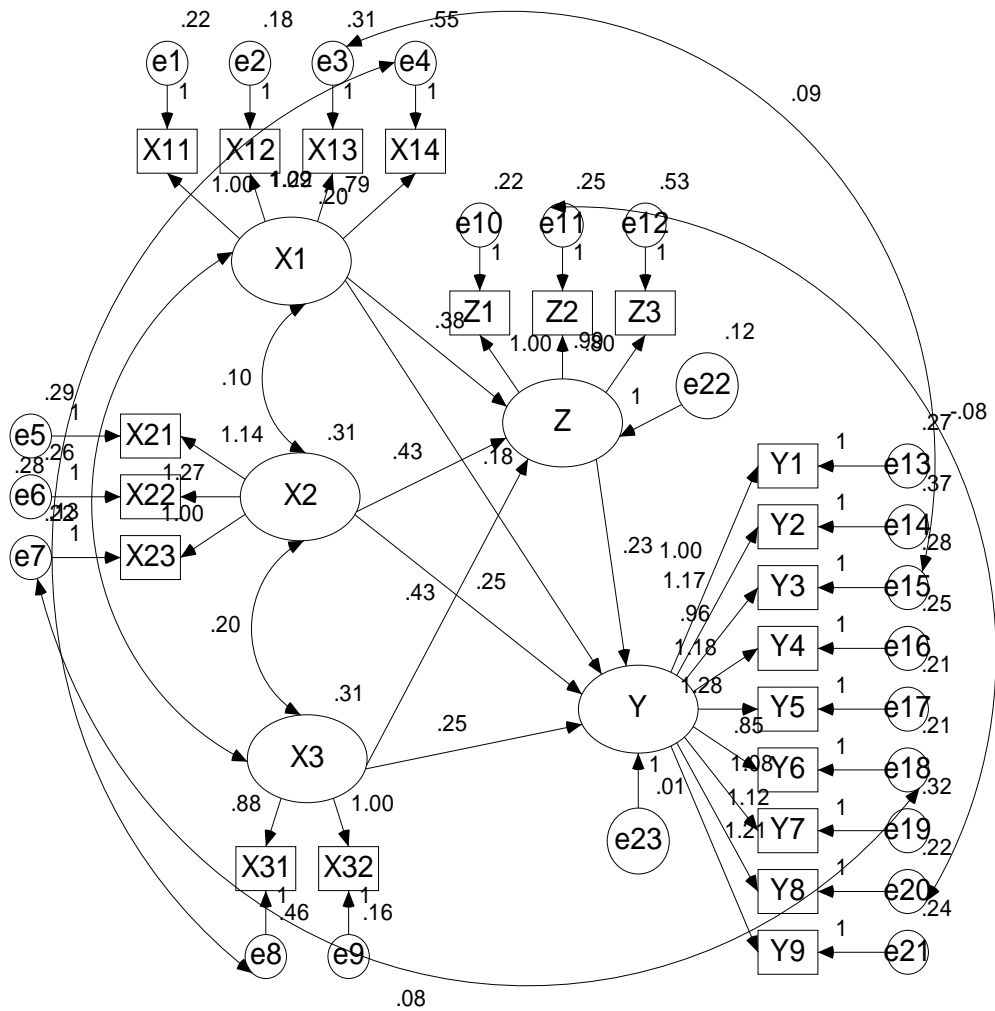
No.	Variabel	Indikator	Loading	<sup>2</sup>	1 – <sup>2</sup>	CR
1	Komunikasi (X <sub>1</sub> )	X11	0,707	0,500	0,500	0,777
		X12	0,753	0,567	0,433	
		X13	0,710	0,504	0,496	
		X14	0,551	0,304	0,696	
		<b>Jumlah</b>	<b>2,721</b>		<b>2,125</b>	
2	Kompensasi finansial (X <sub>2</sub> )	X21	0,743	0,552	0,448	0,822
		X22	0,822	0,676	0,324	
		X23	0,769	0,591	0,409	
		<b>Jumlah</b>	<b>2,334</b>		<b>1,181</b>	
3	Kompensasi non finansial (X <sub>3</sub> )	X31	0,702	0,493	0,507	0,731
		X32	0,814	0,663	0,337	
		<b>Jumlah</b>	<b>1,516</b>		<b>0,845</b>	
4	Komitmen organisasi (Z)	Z1	0,805	0,648	0,352	0,769
		Z2	0,773	0,598	0,402	
		Z3	0,587	0,345	0,655	
		<b>Jumlah</b>	<b>2,165</b>		<b>1,410</b>	
5	Kinerja karyawan (Y)	Y1	0,650	0,423	0,578	0,892
		Y2	0,647	0,419	0,581	
		Y3	0,631	0,398	0,602	
		Y4	0,735	0,540	0,460	
		Y5	0,781	0,610	0,390	
		Y6	0,652	0,425	0,575	
		Y7	0,655	0,429	0,571	
		Y8	0,714	0,510	0,490	
		Y9	0,746	0,557	0,443	
	<b>Jumlah</b>	<b>6,211</b>		<b>4,690</b>		

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Pada tahap ini akan dibahas mengenai uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian dengan program AMOS versi 16.0 memberikan hasil model SEM seperti terlihat pada gambar berikut yang menunjukkan analisis

Komunikasi, Kompensasi Finansial dan Non Finansial yang mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Wilayah Jember.

Analisis Komunikasi, Kompensasi Finansial dan Non Finansial  
yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan  
dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening



Tabel 3. Indeks Kesesuaian SEM

Kriteria	Nilai Cut Off	Hasil Pengujian	Keterangan
Chi Square	Diharapkan lebih kecil dari $X^2$ pada df = 143 yaitu 171,907	131,036	Baik
Sig. Probability	0,05	0,754	Baik
RMSEA	0,08	0,000	Baik
GFI	0,90	0,903	Baik
AGFI	0,90	0,843	Marginal
CMIN/DF	2 atau 3	0,916	Baik
TLI	0,95	1,015	Baik
CFI	0,95	1,000	Baik

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian modal penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas yang dikembangkan dalam penelitian tersebut. Dari model yang

Sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur secara rinci disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Kausalitas

Pengaruh	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z <--- X1	0,384	0,168	2,283	0,022	Signifikan
Z <--- X2	0,426	0,158	2,701	0,007	Signifikan
Z <--- X3	0,428	0,181	2,367	0,018	Signifikan
Y <--- X1	0,176	0,088	1,998	0,046	Signifikan
Y <--- X2	0,255	0,090	2,832	0,005	Signifikan
Y <--- X3	0,250	0,109	2,289	0,022	Signifikan
Y <--- Z	0,232	0,108	2,141	0,032	Signifikan

## 5. PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel di atas dapat dinyatakan bahwa hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh komunikasi ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi (Z) memiliki jalur positif sebesar 0,384 dengan C.R sebesar 2,283 dan probabilitas (p) sebesar 0,022 yang berarti bahwa komunikasi ( $X_1$ )

berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Hal ini berarti jika komunikasi semakin baik

atau meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh kompensasi finansial ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ) memiliki jalur positif sebesar 0,426 dengan C.R sebesar 2,701 dan probabilitas ( $p$ ) sebesar 0,007 yang berarti bahwa kompensasi finansial ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti kebenarannya atau  $H_5$  diterima. Hal ini berarti jika kompensasi finansial semakin baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh kompensasi non finansial ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ) memiliki jalur positif sebesar 0,428 dengan C.R sebesar 2,367 dan probabilitas ( $p$ ) sebesar 0,018 yang berarti bahwa kompensasi non finansial ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti kebenarannya atau  $H_6$  diterima. Hal ini berarti jika kompensasi non finansial semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh komunikasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) memiliki jalur positif sebesar 0,176 dengan C.R sebesar 1,998 dan probabilitas ( $p$ ) sebesar 0,046 yang berarti bahwa komunikasi ( $X_1$ )

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima. Hal ini berarti jika komunikasi semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh kompensasi finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) memiliki jalur positif sebesar 0,255 dengan C.R sebesar 2,832 dan probabilitas ( $p$ ) sebesar 0,005 yang berarti bahwa kompensasi finansial ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima. Hal ini berarti jika kompensasi finansial semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh kompensasi non finansial ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) memiliki jalur positif sebesar 0,250 dengan C.R sebesar 2,289 dan probabilitas ( $p$ ) sebesar 0,022 yang berarti bahwa kompensasi non finansial ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Hal ini berarti jika kompensasi non finansial semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki jalur positif sebesar 0,232 dengan C.R sebesar 2,141 dan probabilitas (p) sebesar 0,032 yang berarti bahwa komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_7$  diterima. Hal ini berarti jika komitmen organisasi semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

## 6. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai efek total terbesar terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa variabel Kompensasi Finansial berpengaruh kuat terhadap Kinerja Karyawan yaitu sebesar 0,436. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan memiliki nilai yang tinggi. Oleh karena itu hendaknya BTPN Purna Bakti Wilayah Jember selalu memperhatikan kompensasi finansial karyawan berupa gaji, insentif maupun bonus yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai pengaruh yang paling kuat. Hal ini bisa dijadikan acuan sebagai program berkelanjutan bagi BTPN Purna Bakti Wilayah Jember untuk mempertahankan kinerja karyawan disetiap karyawan

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, Journal of Occupational Psychology. Vol.63. No.1. pp. 1-18.
- Ghozali, I. 2011. *Structural Equation Modeling. Teori Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, 2003, *A First Look at Communication Theory*, McGraw-Hill Companies
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2003), *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Handoko, Hani, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moreland, R., Levine, J., & Cini, M., (1993) *Group Socialization: The Role of Commitment*. Dalam *Group Motivation Social Psychology Perspectives*. Editor. Michael A Hogg & Dominic Abrams. New York: Harvester Wheatsheaf.

- Mulyadi. 2004. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor Selatan : Ghalia Indonesia.
- Sendjaja, 1994, *Teori-Teori Komunikasi*, Universitas Terbuka
- Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Sunyoto, Agus. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIE IPWI.
- Syaifulloh. 2005. Organisasi. Org Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia. *Pengertian Kompensasi dan Jenis / Macam Kompensasi Sdm – Upah, Gaji, Insentif, Tunjangan, dsb.* <http://pengertian-kompensasi-jenis-macam-kompensasi-sdm-upah-gaji-insentif-tunjangan-dsb.htm>. Diakses pada tanggal 17 November 2011.