

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

M. Zainal Arifin¹, Taher Alhabsji², Hamidah Nayati Utami³

Universitas Brawijaya Malang^{1,2,3}

Email: zainalarifin.pjt@gmail.com

Abstract : *The purposes is to determine the effect of workload, compensation and organizational commitment to employee performance. The method is used to explanatory research by collecting information directly from the respondent, technical sampling took by stratified proporsional Random Sampling, which using the formula from Slovin to obtained sample of 116 people from a total population of 163 people. Data analysis method used to descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis which in this study using path analysis (path analysis). The result showed that there is a significant and positive effect between work load on organizational commitment, there is no significant effect and negative between workload on employees performance, there is a significant and positive effect between compensation for organizational commitment, there is a significant and positive effect of the compensation on employees performance, and there is a significant and positive effect between organizational commitment to employees performance*

Keywords: *Compensation, Employees performance, Organizational Commitment, Workload*

Abstrak : Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari beban kerja, kompensasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini adalah *explanatory research* dengan mengumpulkan informasi langsung dari responden, teknik penarikan sampelnya adalah *Stratified Proportionate Random Sampling*, dengan memakai formula dari Slovin diperoleh sampel sebanyak 116 orang dari jumlah populasi sebesar 163 karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis statistik *deskriptif* dan analisis statistik *inferensial* yang dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Beban Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasional, Kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia merupakan aset perusahaan yang paling berharga dan paling rumit dalam penanganannya, pengambilan kebijakan yang tidak tepat terkait dengan permasalahan sumberdaya manusia akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan sulit tercapai, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang perlu menjadi perhatian.

Penelitian yang dilakukan saat ini mengambil pokok bahasan tentang beban kerja, kompensasi dan komitmen organisasional serta kinerja karyawan dengan pertimbangan bahwa beban kerja berlebih (*over load*) maupun beban kerja yang kurang (*under load*) kedua-duanya mempunyai dampak yang kurang baik bagi perusahaan, beban kerja yang berlebih dalam jangka panjang akan mengakibatkan terganggunya kesehatan sedangkan beban kerja yang kurang menyebabkan perusahaan tidak efisien, selain hal tersebut yang perlu menjadi perhatian adalah keseimbangan beban kerja diantara karyawan yang mempunyai tingkatan yang sama artinya pada level/jabatan yang setingkat beban kerja yang diberikan haruslah seimbang, distribusi beban kerja yang tidak seimbang akan menyebabkan situasi kerja menjadi kurang kondusif dan akan berdampak pada hubungan yang kurang harmonis diantara para karyawan.

Kompensasi yang dijadikan salah satu variable dalam penelitian ini merupakan faktor yang dapat dipakai sebagai alat/strategi bagi perusahaan dalam mencari karyawan yang berkualitas, sebagai alat untuk mengarahkan perilaku yang diinginkan dan dapat dipakai untuk mempertahankan karyawan yang ada, namun dapat juga menjadi sumber ketidakpuasan apabila strategi yang diterapkan tidak tepat misalnya perusahaan telah memberikan kompensasi (gaji/upah) yang tinggi tetapi kurang memikirkan kesejahteraan dimasa mendatang (saat purna bakti), kebijakan seperti ini akan mengurangi loyalitas karyawan kepada perusahaan dan mengakibatkan perputaran karyawan yang semakin meningkat.

Komitmen organisasional menjadi faktor yang cukup penting bagi perusahaan karena dengan komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan sangat memungkinkan perusahaan tersebut akan dapat berkembang dengan cepat, komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pribadi karyawan, lingkungan kerja dan organisasi yang handal,

faktor tersebut berhubungan erat dengan variable yang digunakan dalam penelitian ini yaitu beban kerja dan kompensasi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas kami tertarik untuk melakukan penelitian yang mengkaji tentang pengaruh beban kerja, kompensasi dan komitmen organisasional dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, (Studi pada karyawan kelompok pelaksana di Perum Jasa Tirta I).

TINJAUAN PUSTAKA

Beban Kerja

Menurut Permendagri No. 12/2008 Pasal 7 ayat (2), beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, sedangkan menurut Menpan pengertian beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu (Kepmenpan No:KEP/75/M.PAN/7/ 2004, Bab II A.5). Sementara Schultz and Schultz dalam Dewi (2013:28) mengemukakan bahwa beban kerja adalah terlalu banyak melakukan pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit bagi karyawan untuk dikerjakan. Beban kerja dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif. Beban kerja obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktifitas yang dilakukan. Beban kerja subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pertanyaan tentang beban kerja yang diajukan, tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.

1. Faktor Beban Mental.
2. Faktor Beban Fisik.
3. Faktor Waktu.

Kompensasi

Werther dan Davis dalam Wibowo (2010:348) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi, didalam kompensasi terdapat system insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja, sedangkan menurut Rivai (2010:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sementara menurut Mondy (2008:5) Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan

sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan, komponen-komponen kompensasi terdiri dari kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung) serta kompensasi nonfinansial (kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja).

Indikator kompensasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Simamora (2004:445) adalah sebagai berikut;

1. Upah/Gaji.
2. Insentif.
3. Tunjangan.
4. Fasilitas.

Komitmen Organisasional.

Mowday et al. dalam Sopiah (2008:155) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, sedangkan menurut Mc Neese-Smith dalam Muhadi (2007:21) komitmen organisasional didefinisikan sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasional adalah suatu sikap dimana karyawan/individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, merasa terlibat dengan organisasi, dan loyal terhadap organisasi yang diwujudkan dalam dimensi adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mencurahkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional.

David dalam Minner (Sopiah, 2008:163), mengemukakan empat factor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu;

1. Faktor personal.
2. Karakteristik pekerjaan.
3. Karakteristik struktur.
4. Pengalaman kerja.

Kinerja Karyawan.

Mangkunegoro (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, sedangkan menurut Wirawan (2009:5), konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja atau *performance* adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau individu-individu pada suatu pekerjaan atau suatu profesi tertentu.

Indikator Kinerja Karyawan

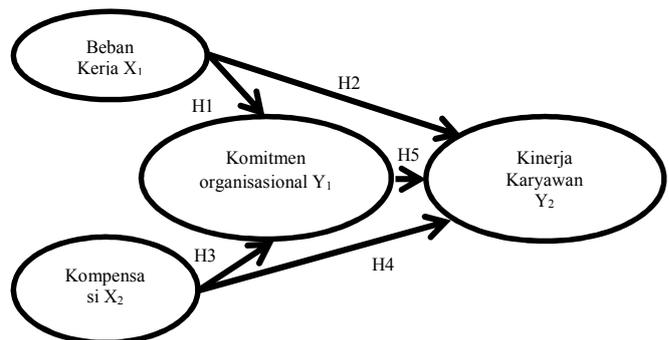
Menurut Mathis dan Jackson (2011:378) Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen-elemen sebagai berikut;

- 1). Kuantitas dari hasil.
- 2). Kualitas dari hasil.
- 3). Ketepatan waktu dari hasil.
- 4). Kehadiran.
- 5). Kemampuan bekerja sama.

Dari kelima elemen tersebut hanya tiga (nomor satu sampai dengan tiga) yang akan kami pergunakan dalam penelitian ini, mengingat yang lainnya kami anggap sebagai proses menuju tercapainya kinerja.

MODEL HIPOTESIS.

Model hipotesis tentang pengaruh beban kerja, dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2 : Model Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model hipotesis penelitian tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan variabel beban kerja (X₁) terhadap variabel komitmen organisasional (Y₁)

- H2 : Terdapat pengaruh signifikan variabel beban kerja (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2)
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi (X_2) terhadap variabel komitmen organisasional (Y_1)
- H4 : Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2)
- H5 : Terdapat pengaruh signifikan variabel komitmen organisasional (Y_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* yang mengumpulkan informasi secara langsung dari responden dengan kuesioner dan menjelaskan hubungan antara perubahan - perubahan melalui hipotesis. Menurut Arikunto (2012: 5), *explanatory research* adalah penelitian yang menguji hipotesis yang telah di rumuskan untuk dibuktikan serta bersifat penjelasan dan bertujuan untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2011: 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan level pelaksana PJT-I pada Wilayah Sungai Brantas dan Bengawan Solo yang diambil dari 6 macam job title dengan jumlah 163 karyawan, sampel dalam penelitian ini sebanyak 116 karyawan.

Definisi Operasional.

1. Beban kerja (X_1).

Adalah faktor besaran/jumlah pekerjaan yang harus dipikul/dikerjakan oleh suatu fungsi jabatan dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, indikator dari beban kerja adalah sebagai berikut:

- Tugas-tugas yang bersifat fisik.
- Tugas-tugas yang bersifat mental.
- Waktu kerja.
- Kerja secara bergilir.
- Pelimpahan wewenang.
- Faktor somatic.
- Faktor psikis.

2. Kompensasi (X_2)

Adalah seluruh balas jasa baik berupa uang dan barang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. indikator – indikatornya adalah sebagai berikut:

- Upah/Gaji.
- Insentif.
- Tunjangan.
- Fasilitas.

3. Komitmen Organisasional (Y_1).

Adalah tingkat dimana individu mengidentifikasi dirinya dan terlibat langsung dalam kegiatan organisasinya yang ditunjukkan oleh karyawan dengan sikapnya terhadap organisasi dan keinginannya untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut, indikator dari komitmen organisasional adalah sebagai berikut :

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

4. Kinerja Karyawan (Y_2).

Adalah suatu hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu atau sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan/organisasinya, indikator dari Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut;

- Kualitas.
- Kuantitas.
- Kesesuaian Waktu.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas telah dilakukan dan dapat diketahui bahwa semua item pernyataan/pertanyaan mempunyai sig. $r < 0.05$, sehingga semua item pernyataan/pertanyaan dapat digunakan, sedangkan dari hasil Uji Reliabilitas juga menunjukan semua item yang diuji menghasilkan nilai yang reliable dan dapat diterima karena nilai Alpha Cronbach > 0.6 , selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

a. Analisis statistik deskriptif tujuan penggunaan metode analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (usia, masa

kerja, tingkat jabatan/strata dan pendidikan) serta deskripsi variabel-variabel penelitian.

- b. Teknik Statistik inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya dipergunakan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random (Sugiyono, 2012:148). Teknik statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Model analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variable dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable bebas (*eksogen*) terhadap variable terikat (*endogen*) (Riduwan dan Kuncoro, 2006:2), dengan analisis jalur dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

DESKRIPSI VARIABEL

Tabel 1 Nilai Rata-2 Item dan Variabel

Item	Rata-2 Skor Item	Item	Rata-2 Skor Item	Item	Rata-2 Skor Item	Item	Rata-2 Skor Item
X _{1.1}	2.84	X _{2.1}	4.21	Y _{1.1}	4.26	Y _{2.1}	4.57
X _{1.2}	2.08	X _{2.2}	4.22	Y _{1.2}	4.06	Y _{2.2}	4.37
X _{1.3}	1.97	X _{2.3}	4.17	Y _{1.3}	4.66	Y _{2.3}	4.02
X _{1.4}	3.60	X _{2.4}	4.48	Y _{1.4}	4.03	Y _{2.4}	4.03
X _{1.5}	3.42	X _{2.5}	4.19	Y _{1.5}	4.53	Y _{2.5}	3.44
X _{1.6}	3.60	X _{2.6}	3.84	Y _{1.6}	4.65	Y _{2.6}	3.93
X _{1.7}	2.47	X _{2.7}	3.95	Y _{1.7}	4.31	Y _{2.7}	4.45
X _{1.8}	2.70	X _{2.8}	3.87	Y _{1.8}	4.51	Y _{2.8}	4.16
X _{1.9}	1.91	X _{2.9}	4.03	Y _{1.9}	4.40	Y _{2.9}	4.70
X _{1.10}	3.00	X _{2.10}	4.41	Y _{1.10}	4.22		
X _{1.11}	1.78	X _{2.11}	4.09				
X _{1.12}	1.60	X _{2.12}	4.04				
X _{1.13}	1.70	X _{2.13}	4.09				
X _{1.14}	1.34	X _{2.14}	3.61				
X _{1.15}	1.79	X _{2.15}	4.51				
X _{1.16}	1.75	X _{2.16}	4.32				
X _{1.17}	2.02						
X _{1.18}	1.75						
X _{1.19}	2.84						
X _{1.20}	1.32						
X _{1.21}	2.53						
X _{1.22}	2.11						
Rerata	2.28		4.13		4.36		4.19

Keterangan :

- X₁ = Beban Kerja.
- X₂ = Kompensasi
- Y₁ = Komitmen Organisasional
- Y₂ = Kinerja Karyawan

HASIL ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa Data

- 1. Struktur 1, Pengaruh Beban Kerja (X₁) dan Kompensasi (X₂) terhadap Komitmen Organisasional (Y₁), hasil analisa data sebagaimana terlihat dalam table 1 dibawah ini :

Tabel 2 Rekapitulasi Hasil Sub-struktur 1: X₁ dan X₂ terhadap Y₁

Variabel	Standardized Coefficients	t- hitung	p- value	Keterangan
Beban Kerja (X ₁)	0.434	5.317	0.000	Signifikan
Kompensasi (X ₂)	0.234	2.870	0.005	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2015).

Keterangan: Variabel Dependen adalah Komitmen Organisasional (Y₁).

- 2. Struktur 2, Pengaruh Beban Kerja (X₁), Kompensasi (X₂), dan Komitmen Organisasional (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂), hasil analisa data sebagaimana terlihat dalam table 2 dibawah ini :

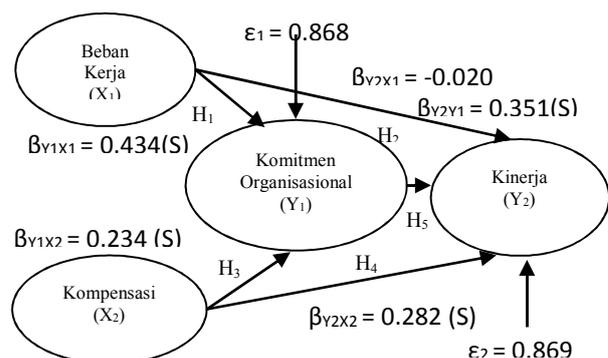
Tabel 3 Rekapitulasi Hasil Sub-struktur 2 : X₁, X₂, dan Y₁ terhadap Y₂

Variabel	Standardized Coefficients	t- hitung	p- value	Keterangan
Beban Kerja (X ₁)	-0.020	-0.218	0.828	Tidak Signifikan
Kompensasi (X ₂)	0.282	3.319	0.001	Signifikan
Komitmen Organisasional (Y ₁)	0.351	3.714	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2015).

Keterangan: Variabel Dependen adalah Kinerja Karyawan (Y₂).

Dengan demikian didapat diagram jalur sub-struktur 1 dan sub-struktur 2 sebagai berikut:



Koefisien Determinasi

Total keragaman data dijelaskan dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (P_{e1}^2 \times P_{e2}^2 \times \dots \times P_{ep}^2)$$

Berdasarkan perhitungan maka dapat ditentukan koefisien determinasi total sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (0.868^2 \times 0.869^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (0.754 \times 0.755)$$

$$R_m^2 = 0.431$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 43.1% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data adalah sebesar 43.1% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum ada di dalam model dan error. Hasil penelitian di atas dapat diringkas seperti tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 4 Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Pengaruh Bersama Beban Kerja (X₁), Kompensasi (X₂), dan Komitmen Organisasional (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tdk Langsung	Total Pengaruh
X ₁ → Y ₁	0.434	0.434		-
X ₂ → Y ₁	0.234	0.234		-
X ₁ → Y ₂	-0.020	-0.218	0.023	-
X ₂ → Y ₂	0.282	3.319	0.007	-
Y ₁ → Y ₂	0.351	3.714		-
ε ₁	0.868	0.868 ² = 0.754		-
ε ₂	0.869	0.869 ² = 0.755		-
X ₁ , X ₂ , Y ₁ → Y ₂	-	-		0.4307

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung signifikan beban kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dengan besar pengaruh beban kerja sebesar 0,434 dan pengaruh kompensasi sebesar 0,234. Selanjutnya terdapat pengaruh langsung signifikan antara kompensasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh kompensasi sebesar 0,282 dan pengaruh komitmen organisasional sebesar 0,351, sedangkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh sebesar -0,218, Selanjutnya tidak terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja

karyawan melalui intervening komitmen organisasi dengan besar pengaruh beban kerja sebesar 0,023 dan pengaruh kompensasi sebesar 0,007.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan, maka dapat diperoleh informasi secara obyektif sebagai berikut:

Pengaruh Beban Kerja (X₁) terhadap Komitmen Organisasional (Y₁)

Besarnya pengaruh beban kerja (X₁) terhadap komitmen organisasional (Y₁) sebesar 0.434 atau 43.4%, artinya bahwa peningkatan beban kerja akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional sebesar 43.4%. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasionalnya, namun perlu untuk kehati-hatian dalam menyikapi hasil penelitian ini mengingat rata-rata skor dari jawaban responden terhadap deskripsi variable beban kerja karyawan pelaksana di PJT-I menunjukkan hasil 2.28 yang berarti bahwa responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan/pertanyaan variable beban kerja dengan kata lain beban kerja karyawan berada dibawah rata-rata (under load).

Dengan melihat hasil tersebut di atas perusahaan (PJT-I) dalam upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional dapat memberikan tambahan beban pekerjaan kepada karyawannya, namun perlu juga dilakukan evaluasi terhadap distribusi beban kerja yang ada saat ini sehingga ada keseimbangan beban kerja antar karyawan, selanjutnya perlu dilakukan evaluasi dan analisa beban kerja secara menyeluruh agar tercipta beban kerja yang optimal, beban kerja yang kurang (*under load*) dan kelebihan beban kerja (*over load*) masing-masing akan mempunyai dampak seperti kebosanan dan stress yang dapat menyebabkan menurunnya komitmen organisasional.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap beban kerja dengan komitmen organisasional.

Pengaruh Beban Kerja (X₁) terhadap Kinerja karyawan (Y₂)

Besarnya pengaruh beban kerja (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂) sebesar -0.020 atau -2.0%, artinya bahwa peningkatan beban

kerja akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 2.0%. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja maka akan semakin rendah kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Budiono dalam Nugraheni (2009) bahwa akibat beban kerja fisik yang berat sehubungan dengan waktu kerja yang lebih dari 8 jam, akan dapat menurunkan produktivitas kerja serta dapat menyebabkan gangguan kesehatan, namun bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murdiyani (2010) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara beban kerja terhadap kinerja dosen.

Pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y_1)

Besarnya pengaruh kompensasi (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y_1) sebesar 0.234 atau 23.4%, artinya bahwa peningkatan kompensasi akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional sebesar 23.4%. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lieke dkk (2010) yang menyatakan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi dan Variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 54,9% dan secara partial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 14,2% serta terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 50,5%.

Pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y_2)

Besarnya pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.282 atau 28.2%, artinya bahwa peningkatan kompensasi akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 28.2%. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Kompensasi menjadi salah satu strategi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, hasil penelitian di atas sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dharmawan (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, senada

dengan penelitian tersebut adalah hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Jamil (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen organisasional (Y_1) terhadap Kinerja karyawan (Y_2)

Besarnya pengaruh komitmen organisasional (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.351 atau 35.1%, artinya bahwa peningkatan komitmen organisasional akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 35.1%. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu serta hasil penelitian yang dilakukan Kristiwardhana (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh bersama beban kerja (X_1), kompensasi (X_2), dan komitmen organisasional (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.431 atau 43.1%, sedangkan sisanya sebesar 56.9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Hal ini berarti setiap kali terjadi perubahan beban kerja, kompensasi, dan komitmen organisasional maka dapat mempengaruhi kinerja karyawan hingga mencapai 43.1%. Oleh karena itu, bagi Perum Jasa Tirta I hendaknya memperhatikan ketiga faktor tersebut jika menginginkan peningkatan kinerja karyawan hingga 43.1%. Karena faktor yang tidak termasuk dalam model penelitian juga relatif besar yaitu 56.9%, maka pihak manajemen hendaknya juga memperhatikan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, dihasilkan beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, artinya peningkatan beban kerja akan

berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasional. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel beban kerja (X_1) terhadap variabel komitmen organisasional (Y_1) dapat diterima.

2. Beban kerja berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan beban kerja akan menurunkan kinerja karyawan walaupun tidak signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel beban kerja (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) tidak diterima/ditolak.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, artinya peningkatan kompensasi akan berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasional. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi (X_2) terhadap variabel komitmen organisasional (Y_1) dapat diterima.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan kompensasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) dapat diterima.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan komitmen organisasional berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 terdapat pengaruh signifikan variabel komitmen organisasional (Y_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) dapat diterima.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat kami sampaikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan pihak manajemen dalam mengambil kebijakan kedepan dan bagi peneliti yang berminat untuk melakukan penelitian pada PJT-I adalah sebagai berikut:

Bagi Perum Jasa Tirta I

1. Beban Kerja, nilai rata-2 variabel beban kerja (X_1) sebesar 2.28 yang berarti bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwa pekerjaan yang menjadi tanggung-jawabnya masih ringan (under load), sedangkan dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja sangat penting untuk meningkatkan komitmen organisasional, dengan demikian kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar beban biaya tenaga dapat lebih efisien dan sekaligus untuk meningkatkan komitmen organisasional maka perlu :
 - Melakukan revisi (perampingan) terkait dengan job title (nama pekerjaan) sehingga beberapa job title dapat digabung.
 - Melakukan review (penyederhaan) terhadap SOP yang ada sehingga memungkinkan untuk disederhanakannya pelaksanaan pekerjaan.
 - Melakukan optimalisasi tenaga yang ada dengan memutasi ke wilayah kerja baru dan atau pengembangan usaha baru tanpa melakukan rekrutmen.
 - Melakukan distribusi beban kerja yang "adil" sehingga ada keseimbangan beban kerja diantara para karyawannya.
2. Kompensasi, nilai rata-2 variabel Kompensasi (X_2) yaitu sebesar 4.13 yang berarti bahwa secara umum responden menyatakan setuju (kompensasi sudah baik) namun ada beberapa responden menjawab ragu-ragu, dengan demikian kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah
 - Mempertahankan kompensasi (tarip gaji) saat ini artinya penambahan/ peningkatan kompensasi dapat dikorelasikan terhadap kinerja (imbalan prestasi) sehingga dapat memacu karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya.
 - Melakukan perubahan struktur gaji yang mengarah pada kesejahteraan jangka panjang (setelah purna bakti), saat ini struktur gaji yang ada berpihak pada kepentingan jangka pendek (penerimaan bulanan cukup besar) secara umum berakibat pada kebiasaan konsumtif.

- Mengalokasikan/mencadangkan sebagian biaya tenaga untuk biaya kesehatan pasca pensiun.
3. Komitmen Organisasional, nilai rata-2 variabel Komitmen Organisasional (Y_1) sebesar 4.36 yang berarti bahwa secara umum responden menyatakan sangat setuju (berkomitmen sangat tinggi), namun terdapat 5 item yang memiliki nilai rata-2 item di bawah nilai rata-2 variabel, sedangkan dari hasil uji variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh yang paling tinggi diantara variabel lainnya, dengan demikian kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah :
- Memperhatikan dan menindak lanjuti keluhan atau keinginan karyawan sepanjang masih dalam batas kewajaran dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.
 - Menjaga situasi dan kondisi yang tercipta saat ini sehingga dapat mempertahankan tingkat komitmen organisasional seperti sekarang
4. Kinerja, nilai rata-2 variabel Kinerja karyawan (Y_2) sebesar 4.19 yang berarti bahwa kepala unit menyatakan setuju (cukup baik/masih dapat ditingkatkan lagi) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2), namun masih terdapat 5 item yang memiliki nilai rata-rata item di bawah nilai rata-rata variabel Y_2 , dengan demikian kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah:
- Memberikan *reward* dan *punishment* yang cukup “terasa” sehingga ada efek atas penerimaan *reward* dan *punishment* tersebut.
 - Merubah system penilaian yang berlaku saat ini (penilaian dilakukan oleh atasan langsung) dengan melibatkan teman sejawat dan bawahan sehingga lebih objektif.

Bagi peneliti selanjutnya

1. Bagi praktisi/mahasiswa yang tertarik melakukan penelitian di PJT-I dengan responden karyawan tingkat pelaksana, perlu mengalokasikan waktu yang cukup lama sehingga dapat mendampingi responden dalam memberikan jawaban atas kuesioner yang dibagikan dengan maksud ada persamaan persepsi atas pernyataan/pertanyaan yang diajukan atau menggunakan tenaga *enumerator* yang dilatih terlebih dahulu untuk mendampingi responden dalam memberikan jawaban atau tanggapan atas kuesioner yang dibagikan.
2. Bagi praktisi/mahasiswa yang tertarik untuk melakukan penelitian di PJT-I yang terkait dengan kinerja dapat mengambil responden yang lain (tenaga ahli keatas), sehingga akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk dapat melengkapi potret karyawan perusahaan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimous (2004), KEPMENPAN NOMOR : KEP/75/M.PAN/7/2004 TENTANG *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.*
- Anonimous (2008), Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 20018 *tentang Pedoman Analisa Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.*
- Anonimous (2010), *Keputusan Direksi Perum Jasa Tirta I Nomor : KP.059/KPTS /DU/2010 tentang Pedoman Pembinaan Karier Melalui Program Penyesuaian/Kenaikan Strata/Status/Golongan/Skala.*
- Anonimous (2010), Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2010 *tentang Perusahaan Umum (PERUM) Jasa Tirta I.*
- Anonimous (2011), *Keputusan Direksi Perum Jasa Tirta I Nomor : KP.162/ KPTS /DU/2011 tentang Pedoman Umum Sistem Penggajian.*
- Anonimous (2012), *Laporan Analisa Beban Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I.*
- Anonimous (2014), *Keputusan Direksi Perum Jasa Tirta I Nomor : KP.162.1/ KPTS/DU/2014 tentang Pengaturan Kembali Organisasi Perusahaan, Tugas Pokok dan Wewenang Direksi Perum Jasa Tirta I.*
- Anonimous (2014), *Peraturan Direksi Perum Jasa Tirta I Nomor : KP.007/ PRT/DU/2014 tentang Perubahan Organisasi, Wewenang, Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Unsur Pejabat Struktural I (satu) Tingkat Di Bawah Direksi.*
- Anonimous (2014), *Peraturan Direksi Perum Jasa Tirta I Nomor : KP.008 /PRT/DU/2014 tentang Perubahan Organisasi, Wewenang, Uraian Tugas dan*

- Tanggung Jawab Unsur Pejabat Struktural 2 (dua) Tingkat Di Bawah Direksi.*
- Anonimous (2014), Peraturan Direksi Perum Jasa Tirta I Nomor : KP.009/PRT/DU/2014 tentang *Perubahan Organisasi, Wewenang, Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Manajer Unit-Unit Bisnis.*
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Produser Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Edisi Revisi kelima. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Budiono A.M. Sugeng, (2003), *Bunga Rampai Hiperkes dan Keselamatan Kerja*, BadanPenerbit UniversitasDiponegoro, Semarang.
- Dewi, Irawaty Arie (2013), *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Beban Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Divisi Pelaksana Produksi PT. Solo Kawistara Garmino.*
- Dharmawan, I Made Yusa (2011), *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar..*
- Jamil, Bilal (2011). *Impact Of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices On Government Employees Performance VS Private Employees Performance.*
- Kristiwardhana, Aryo (2011). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang).*
- Lieke dan Buraidah (2010), *“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X”*
- Mangkunegoro, Anwar Prabu (2009), *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Rosda Bandung.
- Mathis, L, Robert, dan Jackson, John, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Penerjemah : Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat Patria, Jakarta.
- Mondy, R Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (jilid 2)* , Edisi Kesepuluh, Penerjemah Bayu Airlangga, Jakarta : Erlangga.
- Muhadi (2007). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Adm. Univeristas Diponegoro).*
- Murdiyani, Hetty (2010), *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap (Studi Kasus pada Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya).*
- Prasetyo, Hengky Purbo (2010). *Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VIII Surabaya.*
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad, (2012), *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Cetakan Keempat, Alfabeta Bandung.
- Rivai, Veithzal. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta.
- Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasional*, Edisi I, Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.* Cetakan ke 14 Alfabeta 2011, Bandung.
- Wibowo (2010), *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Sumber Daya Manusia.* Salemba Empat Jakarta.