

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kompensasi

a. Definisi

Sebuah bentuk dari penghargaan atas kontribusi dan kinerja pegawai dari organisasi disebut dengan kompensasi.¹ Kompensasi merupakan hak seorangs pegawai menerima imbalan terhadap sesuatu hal yang dilakukan terhadap organisasi.² Dalam pandangan Rivai sebuah organisasi memberikan kompensasi kepada karyawanya sebagai bentuk dari menggantikan kontribusi kinerjanya. Bagi karyawan yang sedang bekerja di suatu perusahaan faktor terpenting dalam meningkatkan kinerjanya yaitu dengan adanya kompensasi.

Dengan demikian, tenaga kerja tidak semata-mata mengalokasikan keterampilan, pengetahuan, waktu, dan energi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memiliki ekspektasi terhadap imbalan yang setimpal atas pencapaian kinerja yang diberikan. Kompensasi menjadi representasi dari penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi dan dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional..³

¹ Widianingrum Enny, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: UBHARA Manajemen Press, 2019).

² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017).

³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Ke-7* (Jakarta: Erlangga, 2017).

b. Jenis-jenis Kompensasi

Terdapat dua jenis kompensasi menurut Simamora:

1) Kompensasi Finansial, seperti kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Diuraikan berikut ini:

(a) Kompensasi langsung

(1) Gaji pokok (Termasuk gaji dan upah).

(2) Gaji prestasi (*merit pay*) adalah bentuk kompensasi di mana pembayarannya didasarkan pada kinerja individu, yang merupakan prosedur standar untuk menyesuaikan kenaikan gaji dengan kinerja guru pada tahun sebelumnya.

(3) Kompensasi insentif (*insentive*), kompensasi tambahan atau non-gaji yang diberikan oleh sekolah.

(b) Kompensasi tidak langsung

(1) Program perlindungan, termasuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi ketenaga kerjaan, dan pensiun.

(2) Pembayaran upah diluar jam kerja, termasuk hari libur nasional, hari besar agama, cuti tahunan, cuti melahirkan.

(3) Fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, tempat parkir dan lain-lain.

2) Kompensasi Non finansial

Terdiri dari rekan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya.⁴

⁴ Selvi Sara, "Pemberian Kompensasi Finansial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Mappesona* 3, no. 3 (2020).

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan diberikannya kompensasi menurut Batjo dan Shaleh:

1) Ikatan Kerja Sama

Menjalin hubungan yang formal antara organisasi dengan karyawan yang telah diatur dan disepakati oleh kedua belah pihak, dimana organisasi memberikan kompensasi ketika karyawan melakukan tugas yang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya.

2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terjadi ketika karyawan mendapatkan kompensasi terhadap kinerjanya, dimana kebutuhan fisik dari karyawan beserta keluarga terpenuhi, mendapatkan status sosial, dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang telah bekerja dengan maksimal.

3) Pengadaan Efektif

Hal ini berkaitan pada keseluruhan kegiatan pengadaan, dimulai dari perekrutan, seleksi, masa pengenalan, hingga penempatan yang akan diberikan sebuah penawaran kompensasi secara kompetitif. Dengan begitu pelamar yang memiliki kualitas yang baik akan tertarik mendaftar.

4) Motivasi

Organisasi yang memberikan imbalan kepada karyawannya dengan sesuai dan adil dapat memotivasi kinerja dari karyawan.

5) Stabilitas Karyawan

Kinerja yang tinggi dan *turnover* rendah menunjukkan stabilitas karyawan, yang dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan bersaing

dengan organisasi sejenis, serta didukung oleh program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

6) Disiplin

Karyawan yang memiliki ketaatan terhadap ketentuan kerja, pedoman serta petunjuk dari atas merupakan pengertian dari disiplin. Sikap disiplin sejalan dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dalam beberapa dekade terakhir, pengaruh serikat pekerja telah berkembang pesat. Dengan menawarkan kompensasi yang sesuai dan menerapkan program retensi karyawan, organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.

8) Pengaruh Pemerintah

Peraturan pemerintahan di Indonesia di atur dalam undang-undang dan peraturan yang ada di daerah setempat, jadi setiap organisasi yang ada di Indonesia wajib mematuhi peraturan yang telah tertuang di Undang-undang, termasuk Peraturan Daerah (Perda). Kepatuhan terhadap peraturan ini akan memastikan kelancaran perizinan bagi organisasi dan memungkinkan organisasi beroperasi dengan aman di bawah pengawasan pemerintah.⁵

Pendapat lain yang sejalan dengan pemaparan di atas mengenai tujuan dari kompensasi yaitu menurut Martoyo:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan keamanan ekonomi.

⁵ Nurdin Batjo and Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makassar: Penerbit Aksara Timur, 2018).

- 2) Untuk memenuhi kebutuhan ekonomi pekerja atau sebagai jaminan keamanan ekonomi bagi karyawan.
- 3) Mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas.
- 4) Mengindikasikan kemajuan yang dicapai oleh organisasi.
- 5) Menunjukkan penghargaan dan memberikan perlakuan adil kepada karyawan dalam hal keseimbangan antara kontribusi karyawan terhadap organisasi dan imbalan yang diterima dari organisasi.⁶

d. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi terjadi secara internal dan eksternal. Oleh karena untuk mendapatkan sistem kompensasi yang sesuai, diperlukan system kmpensasi yang selaras dengan lingkungan. Beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Apabila penawaran tenaga kerja lebih besar dibandingkan dengan jumlah lowongan pekerjaan yang tersedia, maka tingkat kompensasi cenderung lebih rendah. Sebaliknya, jika penawaran tenaga kerja lebih kecil dibandingkan dengan jumlah lowongan pekerjaan, kompensasi yang ditawarkan cenderung lebih tinggi.

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Tingkat kompensasi sangat bergantung pada kemampuan dan kesiediaan perusahaan atau organisasi. Jika perusahaan mampu dan bersedia memberikan kompensasi yang baik, maka tingkat kompensasi

⁶ Mada Faisal Akbar, *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Solok: Insan Cendekia Mandiri, 2021).

akan tinggi. Sebaliknya, jika kemampuan perusahaan terbatas dan hanya mampu memberikan kompensasi rendah, maka tingkat kompensasi juga akan rendah.

3) Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan

Produktivitas kerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu tingkat kompensasi. Apabila karyawan menunjukkan produktivitas yang baik, kompensasi yang diterima akan lebih tinggi. Sebaliknya, jika produktivitas karyawan rendah, maka kompensasi yang diberikan juga akan rendah.

4) Biaya Hidup

Biaya hidup di suatu daerah menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kompensasi. Apabila biaya hidup di daerah tersebut tinggi, maka tingkat kompensasi yang diberikan juga akan cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, jika biaya hidup rendah, tingkat kompensasi yang diberikan pun akan lebih kecil.

5) Kondisi Perekonomian Nasional

Tingkat pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan juga dipengaruhi oleh kondisi perekonomian nasional. Ketika perekonomian sedang tumbuh atau berada dalam kondisi baik, kompensasi yang diberikan cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, jika perekonomian mengalami penurunan atau resesi, kompensasi yang diberikan biasanya akan lebih rendah.⁷

⁷ Hasibuan, M. S. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara, Jakarta

e. Indikator Kompensasi

Terdapat empat indikator kompensasi karyawan sebagai berikut:

1) Gaji/Upah

Gaji merupakan bentuk balas jasa berupa uang yang diberikan kepada karyawan sebagai konsekuensi dari posisinya sebagai pekerja. Upah adalah istilah lain dari gaji yang umumnya digunakan untuk merujuk pada karyawan operasional.

2) Insentif

Insentif adalah jenis kompensasi tambahan di luar gaji atau upah yang diberikan organisasi berdasarkan hasil kinerja karyawan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk kompensasi nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang dibiayai perusahaan, program pensiun, serta tunjangan lain yang berkaitan dengan hubungan kerja.

4) Fasilitas

Fasilitas adalah jenis kompensasi nonfinansial yang memiliki nilai signifikan, terutama bagi eksekutif dengan tingkat pembayaran tinggi dari perusahaan.⁸

2. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen dalam organisasi merupakan terjadinya suatu hubungan antara pekerja dengan organisasi, pekerja berkomitmen kepada perusahaan dan pada akhirnya orang lain memandang bahwa karyawan tersebut setia terhadap

⁸ Afandi, P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanaf Publishing. 194.

perusahaan. Komitmen pada organisasi yaitu pekerja yang menginterpretasikan dirinya dengan organisasi tempat ia bekerja, serta memiliki tujuan dan kemauan dalam melindungi setiap anggota organisasinya.⁹

Pendapat lain mengenai komitmen organisasi yaitu kemauan pekerja bertahan dalam satu organisasi. Bentuk dari komitmen adalah pekerja mempercayai misi serta tujuan dari organisasi tempat ia bekerja, selain itu pekerja bersedia berusaha lebih ketika menyelesaikan tugas serta keinginan untuk terus melakukan pekerjaan.

Dari beberapa definisi komitmen organisasi di atas maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu kemauan pekerja dalam memprioritaskan organisasi tempat ia bekerja dibandingkan dengan kepentingan pribadi serta memberikan dedikasi yang besar dan baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

b. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan, pekerja dengan tingkat percaya yang besar terhadap organisasinya dapat mencukupi keperluan dari pekerjaanya.
- 2) Kemauan, pekerja dengan kemauan bekerja dengan giat agar tujuan organisasi cepat tercapai.
- 3) Kesetiaan, dalam menjalankan tugasnya pekerja dengan sadar patuh, mewujudkan serta mengerjakan pekerjaan dengan rasa tanggung jawab dan bertekad untuk membuat organisasi mencapai tujuannya.¹⁰

⁹ Ahmad, Y., dkk. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal ekonomi dan pembangunan. Vol 7. No 3.

¹⁰ Muis, M.R., Jufrizen, J., dan Fahmi, M. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah. 1(1). Hlm. 9–25.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator dari komitmen organisasi sebagai berikut:

- 1) Faktor Personal, hal yang terlibat yaitu jenis kelamin, usia, masa jabatan, tingkat pendidikan, ras, dan kepribadian
- 2) Karakteristik Pekerjaan, kejelasan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan oleh pekerja, hal tersebut akan meminimalisir konflik dalam sebuah organisasi.
- 3) Karakteristik Terstruktur
- 4) Pengalaman Kerja, berkaitan dengan keinginan pekerja yang dipenuhi oleh organisasi, adanya sikap positif terhadap sesama pekerja, gaya kepemimpinan.¹¹

Pendapat lain dari Robbins & Judge mengenai indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), adanya hubungan terikat antara emosional serta keterlibatan pekerja dengan organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), keterhubungan antara pekerja yang tetap berada di organisasi atau keluarnya pekerjaanya. Hal yang dapat mempengaruhi pekerja keluar bisa jadi hilangnya keuntungan ataupun promosi dari organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), terdapat keterkaitan antara pekerja dengan organisasinya bahwa ia wajib tetap berada dalam organisasi dan harus seperti itu.¹²

¹¹ Sunaryo, E., & Nasrul, H. W. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Philips Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(1), 100-120.

Berdasarkan indikator komitmen organisasi yang telah dipaparkan di atas sehingga dalam penelitian ini melakukan penelitian yaitu menurut pendapat Robbins & Judge yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara, definisi kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi diri pekerjaannya terhadap sebuah perasaan yang mendukung ataupun tidak terhadap pekerjaannya.¹³ Pendapat lain mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh Kreitner & Kinicki, yaitu keadaan yang dialami oleh seorang individu berupa respons emosional terhadap pekerjaannya.¹⁴ Sedangkan menurut Colquitt et al., keadaan emosi yang timbul dari penilaian individu terhadap pengalaman kerja yang menyenangkan.¹⁵ Menurut Rivai & Mulyadi, kepuasan kerja adalah penilaian karyawan kebutuhan mereka.¹⁶ Sedangkan menurut Greenberg & Baron, dimana sikap yang dimiliki oleh individu, baik berupa positif ataupun negative terhadap pekerjaannya.¹⁷

b. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno terdapat beberapa faktor penyebab kepuasan kerja:

¹² Sudrajat, Y.A. (2022). Pengaruh Kompensasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang. Skripsi. Dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Rosda Remaja Karya, 2015).

¹⁴ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010).

¹⁵ Jason Colquitt, Jeffery Lepine, and Michael Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill Education, 2015).

¹⁶ Veithzal Rivai and Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2009).

¹⁷ Jerald Greenberg and Baron Robert, *Behavior in Organization* (Amerika: Pearson Prentice Hall, 2008).

- 1) Kedudukan, dengan adanya kedudukan seseorang akan berpikir bahwa dengan tingginya pekerjaannya menjadikan mereka lebih merasa puas dibandingkan dengan kedudukan yang lebih rendah.
- 2) Pangkat, pada pekerjaan yang didasarkan akan perbedaan golongan ataupun tingkatan, maka pekerja dengan tingkat jabatan yang tinggi akan merasakan kepuasan.
- 3) Jaminan finansial dan sosial, dengan adanya hal tersebut membuat karyawan merasa tenang dan menjadikan kepuasan tersendiri dalam bekerja.
- 4) Mutu Pengawasan, dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kinerja karyawan maka perlu adanya hubungan yang baik antara pekerja dengan pimpinan dari pihak organisasi.¹⁸

Terdapat 6 (enam) faktor-faktor kepuasan kerja menurut Sudaryo yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaji, kesesuaian jumlah yang harus dibayarkan oleh perusahaan berdasar kepada hasil kerjanya.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, sebuah kerja yang dilakukan oleh karyawan.
- 3) Rekan kerja, siapa saja karyawan yang berada dalam organisasi tersebut dan membentuk sebuah interaksi yang positif dan baik terhadap pekerjaannya. Rekan kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja, jika rekan kerja yang menyenangkan maka akan menciptakan kepuasan kerja.

¹⁸ Edy, S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas. Jakarta: Prananda Media Group.

- 4) Atasan, pimpinan yang memberikan arahan atau perintah yang baik dalam pekerjaan.
- 5) Promosi, kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerjanya untuk dapat berkembang dengan adanya kenaikan jabatan.
- 6) Lingkungan kerja, lingkungan yang berkaitan dengan fisik maupun non fisik.¹⁹

c. Indikator Kepuasan Kerja

Sudaryo, dkk berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki indikator sebagai berikut:

- 1) Perputaran (turnover).
- 2) Tingkat ketidak hadiran (*absence*) kerja.
- 3) Umur.
- 4) Tingkat Pekerjaan.²⁰

Sedangkan pendapat lain mengenai indikator kepuasan kerja adalah menurut Afandi:

- 1) Pekerjaan, kerja yang dilakukan oleh pekerja apakah memiliki rasa puas dalam dirinya.
- 2) Upah, sebuah imbalan atas apa yang telah pekerja lakukan selama bekerja.
- 3) Promosi, organisasi atau Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk dapat berkembang dengan adanya kenaikan pada jabatannya.

¹⁹ Sudaryo, Y., Ariwibowo, A., dan Sofiati, N.A. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Edisi I. Yogyakarta: ANDI.

²⁰ Ibid.

- 4) Pengawas, pihak yang berperan mengawasi kinerja dari pegawainya dan memberikan perintah ataupun petunjuk ketika bekerja.
- 5) Rekan kerja, semua karyawan yang bekerja bersama dalam menyelesaikan pekerjaan dalam sebuah organisasi.²¹

Berdasarkan beberapa indikator kepuasan kerja sehingga pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk melakukan penelitian yaitu pekerjaan, gaji, promosi, pengawas, dan rekan kerja

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan dapat berhasil salah satunya yaitu dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan. Kinerja karyawan yaitu adanya hasil yang telah pekerja capai baik secara data ataupun penjelasan yang sesuai pada tugas, kewenangan serta tanggung jawab pada ketercapaian tujuan organisasi dan tidak melanggar hukum serta moral maupun etika yang berlaku.²² Terdapat pendapat lain mengenai kinerja karyawan yaitu pentingnya kinerja dalam sebuah organisasi dalam kemajuan organisasi, dimana jika kinerja karyawannya tinggi akan mudah sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.²³

Dari beberapa pemaparan mengenai pendapat tentang pengertian kinerja maka dapat disimpulkan adanya hal yang dihasilkan dalam kurung waktu tertentu oleh karyawan dengan perbandingan standar mutu, target ataupun sasaran yang telah melalui kesepakatan bersama dengan organisasi.

²¹ Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

²² Sulistiyani, A.T., dan Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.

²³ Kusjono dan Ratnasari. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Tenaga Lestari (Citylight Apartment) Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jenius*. Vol.2, No.2.

b. Faktor Kinerja Karyawan

Terdapat 8 (delapan) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

- 1) Kemampuan, minat dan kepegawaian karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Kejelasan dan penerimaan, dimana karyawan dapat menerima pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.
- 3) Tingkat motivasi pekerja, dorongan dalam diri maupun luar diri karyawan dalam melakukan tugasnya agar kinerjanya dapat meningkat.
- 4) Kompetensi, hal yang berkaitan dengan kemampuan akan pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
- 5) Fasilitas kerja, hal yang dapat menunjukkan karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi
- 6) Budaya kerja, adanya kebiasaan dalam organisasi yang dilaksanakan oleh karyawannya secara berulang.
- 7) Kepemimpinan, terdapat jiwa memimpin yang baik dengan membimbing serta mengendalikan karyawan.
- 8) Disiplin kerja, adanya sikap dari karyawan untuk mematuhi, hormat, serta rasa menghargai kepada peraturan yang tertera pada organisasi.²⁴

c. Indikator Kinerja Karyawan

5 (lima) indikator sebagai pengukur kinerja karyawan, sebagai berikut:

²⁴ Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafra Publishing.

- 1) Kualitas, adanya kemampuan dalam segi pengetahuan dan keterampilan pegawai. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.
- 2) Kuantitas, jumlah yang didapatkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seberapa banyak jumlah jenis pekerjaan yang dapat karyawan lakukan dalam satu waktu.
- 3) Ketepatan Waktu, seberapa tepat waktu pengerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Efektivitas, seberapa karyawan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi seperti uang, teknologi, bahan, serta tenaga agar dapat menaikkan hasil kerjanya.
- 5) Kemandirian, dimana karyawan memiliki perilaku yang tidak bergantung kepada karyawan lainnya dalam menjalankan tugasnya.²⁵

Berdasarkan beberapa indikator kepuasan kerja sehingga pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk melakukan penelitian yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian,

B. Kerangka Berpikir

Kinerja guru merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk kondisi organisasi tempat guru bekerja.

²⁵ Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. (D.Prabantini, Ed., Ed.1). Yogyakarta: CV Andi Offset.

Tiga variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Kompensasi yang layak, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi guru dalam menjalankan tugasnya. Guru yang merasa dihargai secara materi cenderung menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang kuat mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas guru terhadap sekolah, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal demi kemajuan institusi. Sementara itu, kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif guru terhadap pekerjaannya, termasuk terhadap hubungan kerja, beban kerja, sistem penghargaan, serta lingkungan kerja. Guru yang puas dengan pekerjaannya akan lebih antusias, produktif, dan berkinerja tinggi.

Dengan demikian, ketiga faktor tersebut—kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja—secara individu maupun bersama-sama dipandang memiliki pengaruh penting terhadap kinerja guru. Kerangka berpikir ini menjadi dasar dalam menyusun hipotesis penelitian dan mengarahkan desain analisis untuk menguji hubungan antarvariabel dalam konteks guru SMK di Kecamatan Mojosari.

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru

Kompensasi yang adil dan layak diharapkan dapat memberikan kesejahteraan kepada guru. Kesejahteraan guru adalah salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja mereka.²⁶ Kompensasi juga merupakan elemen

²⁶ Ondi Saondi and Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan* (Bandung: Aditama, 2010).

yang dapat meningkatkan dorongan untuk bekerja.²⁷ Dan motivasi kerja juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru.²⁸ Indikator pengukuran kompensasi meliputi gaji, tunjangan, fasilitas, dan inisiatif.²⁹ Keberhasilan guru dalam menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya didorong oleh motivasi, yang menunjukkan bahwa mereka melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Motivasi guru yang diperkuat oleh kompensasi yang layak akan mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen dari organisasi tempat karyawan bekerja, dikarenakan organisasi tersebut memberikan jaminan akan keberhasilan serta kemajuan dan perhatian kepada karyawannya.³⁰ Semakin tinggi komitmen dari organisasi tersebut semakin tinggi pula kinerja dari karyawannya. Terdapat penelitian bahwa komitmen organisasi tinggi maka kinerja dari karyawan akan tinggi, hal ini berarti bahwa adanya dampak yang positif serta signifikan.³¹

²⁷ Nurdin Batjo and Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makassar: Penerbit Aksara Timur, 2018).

²⁸ Gibson, *Penilaian Kinerja* (Jakarta: Erlangga, 2018).

²⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011).

³⁰ Muis, M.R., Jufrizen, J., dan Fahmi, M. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 1(1). Hlm. 9–25.

³¹ Tunnufus, Zakiyya, and Iman. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi La Tansa Mashiro Rangkasbitung. *The Asia Pacific Journal Of Management Studies*. 5(1).

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.³² Kepuasan kerja menjadi salah satu bagian yang paling penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.³³ Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung akan berusaha maksimal untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin menggunakan semua kemampuan yang dimiliki. Hal ini kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja yang optimal.³⁴

4. Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Guru

Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama membentuk kondisi yang mendukung peningkatan kinerja guru. Kombinasi antara penghargaan yang layak, loyalitas terhadap organisasi, dan perasaan puas terhadap pekerjaan menciptakan lingkungan psikologis dan profesional yang kondusif bagi guru untuk menunjukkan performa terbaiknya. Oleh karena itu, analisis simultan diperlukan untuk melihat kontribusi kolektif dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja guru secara menyeluruh.

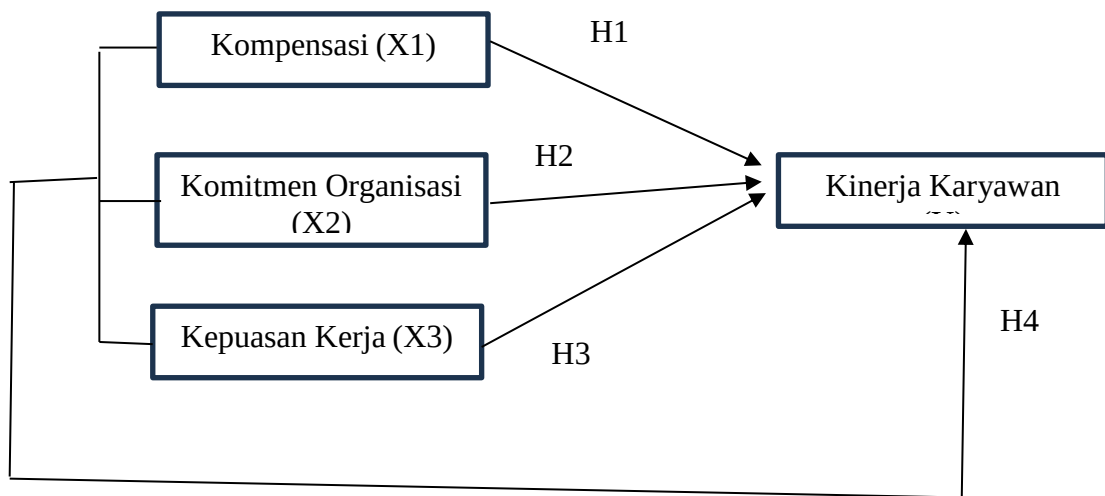
Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:

³² Jason Colquitt, Jeffery Lepine, and Michael Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill Education, 2015).

³³ Gibson, *Penilaian Kinerja* (Jakarta: Erlangga, 2018).

³⁴ Andreas Budihardjo, *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum* (Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2014).

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



C. Hipotesis Penelitian

Pendapat dari hipotesis menurut Suharsimi Arikunto adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.³⁵

Dalam konteks ini, hipotesis yang akan diuji adalah apakah variabel independen seperti Kompensasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Guru (Y). Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tinjauan teori, dan kerangka berpikir, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

³⁵ Hardani, dkk (2020) Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif .Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Grup

Hipotesis 2

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

Hipotesis 3

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

Hipotesis 4

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto.