

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila individu dalam organisasi atau sumber dayanya dapat bekerja efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Susan (2019:955), Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Dengan demikian perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas kerja yang produktif, inovatif, dan disiplin.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya dalam perusahaan. Menurut Sudaryo dan Kusumawardani (2020:48), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang teralah ditetapkan sebelumnya. Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Pada setiap orang yang

bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya.

Banyak perusahaan yang telah meningkatkan kinerja karyawan melalui sumber daya manusia, salah satunya adalah PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda). Dalam mencetak kinerja karyawan yang handal, tentunya PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) memiliki manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misinya. Kinerja karyawan yang terdapat pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) merupakan hasil dari setiap kinerja karyawan yang berada didalamnya yang telah diberikan tugas dan tanggung jawabnya masing – masing. Oleh karena itu kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) secara keseluruhan akan tercermin dari hasil pencapaian kinerja PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) dalam melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.

Hasil dari pengamatan ditemukan bahwa kinerja PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal yang tercermin dari masih adanya karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih belum optimal, penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, teliti, cermat dan akurat belum dapat terpenuhi. Rendahnya partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi serta masih rendahnya inisiatif karyawan dimana karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dan lebih mementingkan hal lain diluar pekerjaan.

Kinerja karyawan belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal, tentu ini akan mempengaruhi perkembangan deposito, tabungan dan kredit pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Realisasi Deposito, Tabungan, dan Kredit
PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) Tahun 2017 sampai dengan
Tahun 2021

Tahun	Deposito		Tabungan		Kredit	
	Rp	%	Rp	%	Rp	%
2017	28.161.400.000	-	53.919.979.410	-	56.867.804.198	-
2018	33.742.400.000	19,82	76.377.992.179	41,65	71.144.169.026	25,10
2019	41.487.434.313	22,95	99.423.763.657	30,17	84.767.064.356	19,15
2020	49.690.339.672	19,77	93.577.622.359	-5,88	83.913.133.139	-1,01
2021	53.158.628.930	6,98	64.946.997.163	-30,60	75.848.358.062	-9,61

Sumber: PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda), (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa realisasi deposito, tabungan dan kredit yang diberikan PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda). Penghimpunan dana pihak ketiga berupa deposito dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan sebesar 19,82%, dari tahun 2018 ke 2019 mengalami peningkatan sebesar 22,95%, dari tahun 2019 ke 2020 mengalami peningkatan sebesar 19,77% dan dari tahun 2020 ke 2021 mengalami peningkatan sebesar 6,96%. Untuk penghimpunan dana pihak ketiga berupa tabungan dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan sebesar 41,65%, dari tahun 2018 ke 2019 mengalami peningkatan sebesar 30,17%, namun dari tahun 2019 ke 2020 mengalami penurunan sebesar 5,88% dan dari tahun 2020 ke 2021 juga mengalami penurunan sebesar 30,60%. Sedangkan penyaluran dana berupa pemberian fasilitas

kredit dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan sebesar 25,10%, dari tahun 2018 ke 2019 mengalami peningkatan sebesar 19,15%, namun dari tahun 2019 ke 2020 mengalami penurunan sebesar 1,01%, dan dari tahun 2020 ke 2021 juga mengalami penurunan sebesar 9,61%.

Terjadinya penurunan realisasi tabungan dan kredit yang diberikan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.1 diatas mengidentifikasi masih rendahnya kinerja karyawan pada perusahaan. Kinerja karyawan yang rendah harus mendapatkan perhatian lebih lanjut dari pimpinan PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) mengingat kinerja karyawan akan mencerminkan tingkat kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena tersebut terjadi bisa disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Kasmir (2018:189) yang menyatakan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Berdasarkan pengamatan dilapangan bahwa tidak tercapainya target ini diakibatkan oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya masalah komitmen organisasi, kompensasi dan motivasi kerja.

Komitmen Organisasi dinilai dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Menurut Gurdino dan Sinambela (2019) komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai tingkat sampai dimana seorang pegawai mengidentifikasi

dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi serta harapan pegawai untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi dapat menunjukkan kebiasaan – kebiasaan positif untuk mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja dan berencana tinggal lebih lama di dalam perusahaan tersebut. Besar kecilnya komitmen organisasi karyawan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda – beda. Gunawan dan Wibowo (2020), dan Budiantara, dkk. (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit, dkk. (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin rendah komitmen organisasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Dalam dunia kerja banyak sekali kita menemukan fenomena dimana banyaknya karyawan yang tidak memiliki komitmen dalam pekerjaannya seperti adanya karyawan yang datang terlambat, menurunnya absensi kerja karyawan serta tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Adapun persentase tingkat absensi karyawan periode Januari sampai dengan Desember 2021 pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1. 2
Persentase Tingkat Absensi Karyawan
Periode Januari sampai dengan Desember 2021 pada PT. BPR Bank Daerah
Gianyar (Perseroda)

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Absesnsi	Jumlah Hari Kerja Senyatanya	Persentase Absensi
	(Orang)	(Hari)	(Hari)	(Hari)	(Hari)	(%)
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7=5/6x100%
Januari	65	20	1.300	50	1.250	4,00
Pebruari	65	19	1.235	73	1.162	6,28
Maret	65	22	1.430	122	1.308	9,33
April	65	18	1.170	91	1.079	8,43
Mei	64	18	1.152	57	1.095	5,21
Juni	63	21	1.323	69	1.254	5,50
Juli	63	21	1.323	72	1.251	5,76
Agustus	63	20	1.260	128	1.132	11,31
September	60	22	1.320	79	1.241	6,37
Oktober	60	20	1.200	36	1.164	3,09
Nopember	61	19	1.159	29	1.130	2,57
Desember	61	23	1.403	54	1.349	4,00
Jumlah						71,84
Rata - Rata						5,99

Sumber: PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda), (2022)

Berdasarkan pada Tabel 1.2 diatas terlihat bahwa tingkat absensi karyawan PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) pada tahun 2021 dapat dikatakan berfluktuasi dimana persentase tingkat absensi karyawan rata – rata sebesar 5,99%. Tingginya rata – rata absensi karyawan tersebut membuktikan bahwa karyawan kurang memiliki komitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Selain komitmen organisasi, kinerja juga dipengaruhi oleh kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Menurut

Anwar (2018), Pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dari instansi agar kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Menurut Hasibuan (2017:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Memberikan perhatian pegawai dengan cara memberikan kompensasi yang layak dan adil akan meningkatkan kinerja dan diharapkan untuk bekerja dengan baik. Meskipun dalam praktiknya kinerja seseorang itu berbeda – beda antara satu dengan yang lainnya, namun kompensasi yang diberikan dengan bentuk uang atau barang adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kompensasi yang akan diterima oleh mereka merupakan cermin dari apa yang telah mereka berikan atau kerjakan kepada organisasi atau perusahaan. Dengan memberikan kompensasi yang dilaksanakan secara benar dapat memuaskan dan memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai kompensasi terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda – beda. Sulaeman, dkk. (2020), dan Pratama (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka kinerja karyawan akan menurun. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aromega, dkk. (2019) menyatakan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin

rendah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda) diketahui bahwa karyawan saat ini kurang semangat dalam melakukan pekerjaannya karena terdapat beberapa hal tidak sesuai dengan harapan karyawan, salah satunya adalah yang menyangkut masalah kompensasi berupa gaji dan insentif yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan.

Selain komitmen organisasi dan kompensasi, kinerja karyawan juga dinilai mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja. Menurut Mangkunegara (2017:78) motivasi kerja adalah suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja.

Beberapa penelitian mengenai motivasi kerja terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda – beda. Dalimunthe (2018), dan Hustia (2020) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi

kinerja dari perusahaan tersebut. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wiryang, dkk. (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti dilakukan terhadap karyawan PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda), fenomena yang terjadi adalah menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh kompensasi yang diperoleh dari perusahaan menurun sehingga karyawan menjadi kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya sehari – hari.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda)”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka pokok permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda)?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda)?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan informasi sebagai berikut:

- 1) Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda).
- 2) Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda).
- 3) Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda).

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini dapat berguna dan memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
 - a) Bagi Peneliti:
 - (1) Untuk memperdalam ilmu pengetahuan yang diperoleh secara teori.
 - (2) Dapat menambah wawasan dan pengalaman mengenai permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang berhubungan dengan dunia kerja.
 - (3) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana bagi peneliti untuk mengimplementasikan pengetahuan konseptual ke dalam permasalahan yang lebih nyata.

b) Bagi Peneliti Lain:

Sebagai bahan referensi untuk menambah ilmu pengetahuan terkait dengan komitmen organisasi, kompensasi dan motivasi kerja serta untuk pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Lembaga atau Universitas:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk melakukan penelitian dengan variabel yang sama.

b) Bagi Instansi atau Perusahaan:

Sebagai referensi dan masukan terhadap perusahaan agar kedepannya menjadi lebih baik. Selain itu penelitian ini berguna bagi perusahaan untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan serta menghasilkan sumber daya manusia yang baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Purnamasari, 2019:168). Teori penetapan tujuan berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sebuah organisasi menyusun anggaran disebabkan oleh tujuan khusus yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan lebih mudah dicapai apabila anggaran yang disusun tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah, penyusunan anggaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Yusuf, 2018:12).

Goal Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Purnamasari, 2019:168). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu secara keseluruhan, niat dalam hubungan dengan tujuan

– tujuan yang ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya (Purnamasari 2019:168). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang akan menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan – persyaratan (*Job*

requirement), suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tidak dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan (*Job standard*) (Srimiatun dan Prihatinta, 2017).

Rompis, dkk. (2017) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perwujudan kerja nyata yang ditampilkan dari berbagai upaya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) **Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2017), faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja, yaitu:

- a) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
- b) Pendidikan
- c) Keterampilan
- d) Manajemen kepemimpinan
- e) Tingkat penghasilan
- f) Gaji dan kesehatan

- g) Jaminan sosial
- h) Iklim kerja
- i) Sarana dan prasarana
- j) Teknologi
- k) Kesempatan berprestasi

3) Indikator Kinerja

Menurut Dharmanegara (2017) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas adalah karyawan mampu bekerja sesuai dengan kuantitas (jumlah) yang ditargetkan.
- b. Kualitas adalah karyawan mampu bekerja dengan kualitas tinggi sehingga bisa meminimalkan kesalahan.
- c. Ketepatan waktu adalah karyawan mampu bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- d. Kemampuan kerjasama adalah karyawan mempunyai kemampuan untuk mengadakan kerjasama dengan rekan kerja dengan penuh tanggung jawab.
- e. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana para karyawan dapat menunjukkan rasa peduli, setia dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi dapat menunjukkan kebiasaan - kebiasaan positif untuk mencurahkan lebih banyak upaya dalam

bekerja dan berencana tinggal lebih lama di dalam perusahaan tersebut. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Menurut Gurdino dan Sinambela (2019) komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai tingkat sampai dimana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi serta harapan pegawai untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasional ini teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen kontinuans/berkelanjutan.

2) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf dan Syarif (2018), menggolongkan faktor – faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik pribadi, yaitu kondisi, kapasitas kemampuan, dan kemampuan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai – nilai personal.
- b. Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
- c. Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggung jawab, prinsip aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, sifat dan karakteristik pimpinan serta cara – cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek didalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

3) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Siregar (2019), indikator Komitmen Organisasi terdiri dari:

a. Kemauan Karyawan

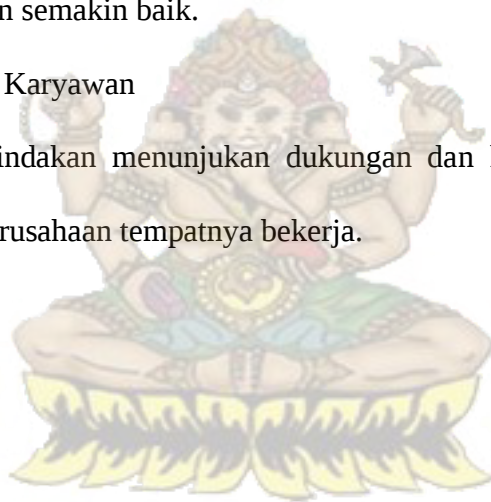
Hasil keinginan untuk mencapai tujuan tertentu yang begitu kuat sehingga mendorong orang untuk mengorbankan nilai – nilai yang lain. Dengan sistem penghargaan, disiplin dan motivasi kerja yang baik maka kemauan kerja akan muncul sehingga menyebabkan kinerja karyawan pada perusahaan semakin baik.

b. Kesetiaan Karyawan

Sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

c. Kebanggaan Karyawan

Perasaan bangga yang individu rasakan sebagai hasil pengidentifikasian diri dengan organisasi yang memiliki reputasi dan rekan jejak yang bagus dimana individu tersebut terlibat.



UNMAS DENPASAR

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Dalam perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, kebutuhan dan jenis kelamin. Salah satu bentuk

achievement / penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Dengan diberikannya penghargaan dan pengakuan, karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai timbal balik atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja serta motivasi para pegawai.

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa yang diberikannya kepada perusahaan (Larasati, 2018:89). Menurut Anwar (2018), Pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dari instansi agar kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka kompensasi dapat disimpulkan menjadi imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik berbentuk uang ataupun barang.

2) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018:105), faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenangwenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenangwenang.

f. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

3) Indikator Kompensasi

Menurut Badriyah (2018:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

- a) Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodic kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b) Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya diatas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktifitas pegawai meningkat.
- c) Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.
- d) Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran diluar jam kerja (sakit, citi, libur besar), dll.

e) Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja.

Maka dapat penulis simpulkan bahwa kompensasi merupakan pemberian segala sesuai dari perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung kepada pegawai atas kontribusi kerja, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang pegawai berikan kepada organisasi atau perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja serta motivasi kerja agar karyawan merasa sangat dihargai atas kinerja mereka.

2.1.5 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:78) motivasi kerja adalah suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Inti dari definisi motivasi kerja yang telah dikemukakan di atas menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi.

2) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b) Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

c) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d) Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

3) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018) indikator – indikator motivasi kerja adalah:

a) Balas Jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b) Kondisi Kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c) Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d) Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

e) Pengakuan Dari Atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f) Pekerjaan Itu Sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun hasil – hasil sebelumnya dari beberapa penelitian terdahulu mengenai topik yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manery, dkk. (2018) menganalisis tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di BKDPSDA Di Kabupaten Halmahera Utara. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Secara simultan komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Di BKDPSDA Di Kabupaten Halmahera Utara. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu berlokasi di BKDPSDA Kabupaten Halmahera Utara sedangkan penelitian saat ini berlokasi di PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda). Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda.
- 2) Dalimunthe (2018) menganalisis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu diteliti pada tahun 2018

sedangkan penelitian saat ini diteliti pada tahun 2022. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.

- 3) Orocomna, dkk. (2018) menganalisis tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan tingkat pengaruh 21,3%. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.
- 4) Shofwani dan Hariyadi (2019) menganalisis tentang Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muria Kudus. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu berlokasi di Universitas Muria Kudus sedangkan penelitian saat ini berlokasi di PT. BPR Bank Daerah Gianyar (Perseroda). Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Kinerja sebagai variabel terikat.

- 5) Frimayasa dan Lawu (2020) menganalisis tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Frisian Flag. Data yang dikumpulkan diolah dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan human capital secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu diteliti pada tahun 2020 sedangkan penelitian saat ini diteliti pada tahun 2022. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode analisis regresi linier berganda.
- 6) Gunawan dan Wibowo (2020) menganalisis tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Job Description Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Inoplasindo Mas Perkasa. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Regresi Linier Berganda, Analisis Korelasi Berganda, Koefisien Determinan atau Determinasi, Uji t dan Uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Jobdescription* karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu dapat dilihat dari tahun penelitian dan tempat penelitian. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode analisis linier berganda sebagai teknik dasar penelitian.
- 7) Pratama (2020) menganalisis tentang Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Dc Ciputat. Metode

yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu dapat dilihat dari tahun penelitian dan lokasi penelitian. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.

- 8) Sulaeman, dkk. (2020) menganalisis tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Kompensasi sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.
- 9) Hustia (2020) menganalisis tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. Dalam penelitian ini digunakan metode analisis berbentuk kualitatif yang dikuantitatifkan dan dianalisis menggunakan analisis regresi berganda, pengujian simultan dan pengujian individual. Hasil penelitian yang

dilakukan secara bersama-sama antara semua variabel yang diteliti menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu diteliti pada tahun 2020 sedangkan penelitian saat ini diteliti pada tahun 2022. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda.

- 10) Budiantara, dkk. (2022) menganalisis tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* Pada Perusahaan Penyedia Jasa *Outsourcing* PT. Adidaya Madani Denpasar. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Adidaya Madani Denpasar. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Adidaya Madani Denpasar. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu dapat dilihat dari lokasi penelitian yang dilakukan. Sedangkan persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda dan tahun penelitiannya.