

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan (Susan, 2019). Peran pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi adalah segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi (Labola, 2019). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting keberhasilan dalam menentukan perkembangan organisasi maupun perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari peran sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia yang ada dalam organisasi merupakan faktor utama dari tingkat terendah hingga yang tertinggi (Utama, 2020). Manajemen perusahaan harus mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang maksimal, agar dapat memperbaiki maupun meningkatkan kinerja karyawannya, sehingga tujuan dan sasaran perusahaan akan tercapai. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang karyawan yang penting dalam organisasi, sehingga dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan (Arifin, 2019).

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan harus berbanding lurus dengan kinerja karyawannya itu sendiri, karena setiap kinerja karyawan baik dapat dijadikan tolak ukur pencapaian dari tujuan tersebut. Menurut

Lengkong, dkk. (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Nurjaya (2021), kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik yaitu organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Seorang karyawan dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang penting karena kemajuan organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang sudah dilakukan berdasarkan kualitas dan kuantitas untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tugas yang diberikan perusahaan (Siagian, 2018). Kinerja karyawan juga sebagai suatu hasil dari kerja dalam kualitas dan kuantitas yang telah tercapai oleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan (Wardani, 2017). Disisi lain kinerja karyawan merupakan hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM

persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Husin, 2021).

PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) adalah sebuah lembaga keuangan yang bergerak dalam bidang perbankan dengan kegiatan penggalangan dan penyaluran dana, dari dan untuk masyarakat. Dalam menjalankan usaha di bidang perbankan, manajemen perusahaan selalu mengedepankan kenyamanan dan keamanan dalam bertransaksi bagi para nasabah. Menyadari sepenuhnya bahwa pelayanan terhadap nasabah akan dapat dilakukan dengan baik apabila kinerja karyawan yang tinggi sehingga tidak mengecewakan para nasabah. Perusahaan dalam hal ini PT BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) harus mampu memberikan kepuasan atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Dengan demikian, diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik para karyawan dan perusahaan di mana karyawan akan berpikir bahwa perusahaan tempat di mana mereka bekerja bisa memahami serta mengetahui kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka bekerja (Rumahlaiselan dan Wenas, 2018).

Hasil wawancara yang dilakukan dengan direktur PT BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) bahwa ditemukan fenomena mengenai penurunan kinerja karyawan yang ditandai dengan terjadinya fluktuasi (peningkatan dan penurunan) penyaluran kredit yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang belum konsisten. Berikut ini Tabel 1.1 data penyaluran kredit PT BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda):

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Kredit
PT BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) Tahun 2023

No	Triwulan 2023	Target	Realisasi	Diferensiasi (Realisasi-Target)	Pencapaian
1	Januari-Maret	Rp.145.284.602	Rp.146.774.616	Rp.1.490.013	101%
2	April-Juni	Rp.145.284.602	Rp.145.207.162	-Rp.77.440	100%
3	Juli-September	Rp.145.284.602	Rp.141.816.591	-Rp.3.468.011	98%
4	Oktober-Desember	Rp.145.284.602	Rp.147.340.041	Rp.2.055.438	102%

Sumber: PT. BPR Daerah Bangli (Perseroda)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa target penyaluran kredit PT. BPR Bank Daerah Bangli belum mampu direalisasikan secara konstan selama 4 triwulan terakhir. Terbukti dari adanya perbedaan realisasi pada setiap triwulan tahun 2023. Pencapaian paling terendah yaitu pada triwulan III (bulan Juli-September) yang hanya mampu pada presentase 98%. Hal ini menunjukkan adanya fluktuasi dan perbedaan antara target dengan realisasi penyaluran kredit pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan direktur PT. BPR Bank Daerah Bangli bahwa terdapat penurunan target hasil pencapaian penyaluran kredit yang diindikasikan adanya fenomena menurunnya kualitas kinerja dari karyawan. Hasil observasi awal terkait fenomena yang terjadi berkaitan dengan kinerja adalah ketidaksempurnaan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan target yang diberikan oleh perusahaan dan kurangnya kemampuan karyawan dalam pengaplikasian dari teori ke dalam tindakan nyata berupa tindakan memecahkan masalah dalam pencapaian target yang masih kurang efektif.

Fenomena lain yang terjadi adalah tingkat kurangnya kemampuan karyawan dalam penyampaian terkait tata cara penyaluran kredit terhadap calon debitur.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Menurut Purwadarminta, (2020) menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan. Kompetensi diartikan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Secara khusus, perlu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata. Kompetensi akan menyangkut ajaran mengenai manusia dan perilakunya, secara hukum manusia dalam melakukan tindakannya harus sesuai dengan norma atau aturan yang berlaku di dalam kehidupannya (Ilyas, 2018). Sasaran yang ingin dicapai dari konsep kompetensi yaitu, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan yang menjadi bagian dari munculnya kompetensi seseorang.

Semakin tinggi kompetensi seorang karyawan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja karyawan akan meningkat, kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seorang karyawan dalam yang menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang

dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) diperoleh informasi bahwa fenomena yang terjadi terkait kompetensi yaitu terletak pada tingkat kemampuan karyawan yang kurang dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan sesuai dengan pembagian *job desk* setiap karyawan. Artinya bahwa setiap karyawan masih belum memiliki kemampuan yang sama dan kompeten untuk dapat membantu perusahaan dalam pencapaian beberapa tujuan perusahaan. Disamping itu dari pihak perusahaan menargetkan beberapa target yang harus dicapai dalam kurun waktu yang ditentukan. Tingkat kemampuan dan kompetensi yang masih belum optimal ini, tentu menjadi permasalahan yaitu tidak tercapainya target jumlah kredit.

Kompetensi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asmini, dkk. (2022) menyatakan bahwa kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi merupakan sesuatu keahlian yang digunakan untuk melakukan ataupun melaksanakan sesuatu pekerjaan ataupun tugas yang didasari atas keahlian serta pengetahuan. Serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jericho, dkk. (2022) juga menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Begitu pula dengan hasil penelitian Lumanauw, (2022) menyatakan

bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi. Penelitian oleh Pranata, dkk. (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi yaitu suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan. Sama halnya dengan hasil penelitian oleh Pratiwi & Widodo (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tambingon, dkk. (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan artinya banyak karyawan yang tidak menyadari kompetensi yang ada dalam diri mereka sehingga kinerja mereka tidak optimal dikarenakan mungkin kurang adanya pelatihan yang memadai sehingga kompetensi yang ada tidak berkembang dan mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Wondal, dkk. (2019) juga menyatakan kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan artinya kompetensi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena perusahaan kurang mempertimbangkan keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya kompensasi. Menurut Rianto dan Alfiah (2019), kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi

merupakan bentuk pembayaran atau dalam bentuk manfaat atau fasilitas yang disetujui dengan uang dan diberikan secara penuh oleh perusahaan kepada karyawannya. Menurut Mulyati (2020), memberikan kompensasi merupakan salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan harus mempertimbangkan untuk memberikan kompensasi secara adil sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya tentu akan juga dapat menentukan tercapainya tujuan perusahaan dari kinerja karyawannya tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) diperoleh informasi bahwa fenomena yang terjadi terkait kompensasi yaitu terletak pada ketidaksesuaian tingkat jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dibandingkan dengan kinerja karyawan. Kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja karena terdapat kesenjangan antara pekerjaan dan kompensasi.

Adanya pemberian kompensasi yang sesuai, tentu akan dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Arifudin (2019), yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Artinya, kompensasi dalam bentuk pembayaran atau dalam bentuk tunjangan atau fasilitas yang disetujui dengan uang dan diberikan secara penuh oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil Penelitian Yulandri, dkk. (2020) menyatakan bahwa kompensasi bagi karyawan secara dramatis mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan, maka kesejahteraan juga meningkat, sehingga hal ini dapat meningkatkan

kinerja karyawan. Tak jauh berbeda hasil penelitian Poluakan, dkk. (2021) menyatakan kompensasi secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan yang berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dalam penelitiannya, Sulaiman, dkk. (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja. Artinya semakin baik atau besar kompensasi yang diberikan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, dkk. (2020) juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, besaran kompensasi dapat dijadikan sebagai tolak ukur atau acuan pertimbangan untuk mengukur kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Utama, dkk. (2020) menunjukkan hasil berbeda, penelitian ini menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, segala bentuk pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan, baik berupa bonus maupun tunjangan, secara langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rianda, dkk. (2022) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang telah sesuai dengan harapan menyebabkan karyawan merasa puas atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan sehingga menyebabkan penurunan kinerja. Hal ini menunjukkan kompensasi berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, karakteristik pekerjaan menentukan besar

tanggung jawab dan macam-macam tugas yang dibebankan kepada. Menurut Sapitri dan Mahayasa (2022), karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri atas macam keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan (Suryadarma, 2022).

Karakteristik pekerjaan dalam suatu organisasi digunakan untuk membuat suatu *design* pekerjaan yaitu menetapkan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan secara organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengatur penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan suatu organisasi. Maka karakteristik pekerjaan dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karena di dalam karakteristik pekerjaan dibedakan dalam sifat-sifat pekerjaan secara lebih khusus, berdasarkan kebutuhan dan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diemban sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan akan lebih terfokus pada karakteristik yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) diperoleh informasi terkait bahwa fenomena yang terjadi terkait karakteristik pekerjaan yaitu karyawan kurang diberikan kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan melaksanakan tugas, sehingga karyawan harus menunggu tugas yang diberikan oleh pimpinan sebelum memulai pekerjaan mereka. Selain itu sedikit karyawan yang memahami tentang prosedur-prosedur untuk melaksanakan pekerjaan yang

diberikan, hal ini menandakan bahwa karyawan belum sepenuhnya menekuni pekerjaannya, karena jika seorang karyawan memiliki karakteristik yang sesuai dengan pekerjaannya maka kinerjanya juga akan meningkat.

Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari, dkk. (2022), menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat karakteristik pekerjaan pada karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiryani, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian dari Rahman (2020), Ramdhani (2019) serta Rahmadhan (2022), yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Islamiah (2019) dan Junerti, dkk. (2021) yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Ketika ada berbagai karakteristik pekerjaan, akan mengakibatkan karyawan merasa tidak fokus dan terasa berat dengan pekerjaan yang akan di lakukan. Dengan demikian secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi penurunan tingkat kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang diatas, kompetensi, kompensasi dan karakteristik pekerjaan yang baik dapat menunjang kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga perlu dilakukan penelitian dan

penelitian ini menggunakan *goal setting theory* yaitu salah satu bentuk teori motivasi dengan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda)?
- 2) Apakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda)?
- 3) Apakah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda)?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).
- 3) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dan dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang kompetensi, kompensasi dan karakteristik pekerjaan serta kinerja karyawan. Penelitian ini digunakan untuk memastikan penerapan *Goal Setting Theory* dengan melakukan kajian empiris pengaruh kompetensi, kompensasi dan karakteristik pekerjaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat memperbaiki segala kekurangan dan kelemahan yang terjadi di organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan bagaimana peningkatan kompetensi, pemberian kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai teori utama (grand teori). *Goal Setting Theory* merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Lantham, (2018) *Goal Setting Theory* adalah penetapan apa yang hendak dicapai seseorang. *Goal* adalah sesuatu yang secara sadar diusahakan individu agar tercapai, tetapi hal tersebut berada di luar individu tersebut (Locke, dkk. 2018).

Keterkaitan kompetensi dengan *Goal Setting Theory* yaitu setiap karyawan mempunyai kemampuan tersendiri untuk mengelola suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan oleh atasan. Keterkaitan kompensasi dengan *Goal Setting Theory* yaitu setiap karyawan memiliki hak dan kewajiban yang harus seimbang agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Keterkaitan karakteristik pekerjaan dengan *Goal Setting Theory* yaitu setiap karyawan mampu untuk menentukan *design*, bentuk dan jenis

pekerjaan mereka, sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.2 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Secara etimologi istilah kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris "*competency*" yang artinya kecakapan atau kemampuan (Echols, 2018). Menurut Purwadarminta (2020), menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan. Menurut Wibowo (2019), mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan (Sudarmanto, 2018).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan yang dimiliki seseorang karyawan sehingga dapat melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performa yang ditetapkan.

B. Pentingnya Kompetensi

Menurut Dessler (2018: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis.

Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan.

2. Memahami prinsip pengukuran yang baik

Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

3. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*)

Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi *judge* mental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

4. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

C. Manfaat Kompetensi

Kompetensi individu memiliki peranan yang sangat penting dalam efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan atau profesinya. Menurut Ruky (dalam buku Edy Sutrisno, 2010) perusahaan-perusahaan besar menggunakan kompetensi sebagai dasar dalam merekrut tenaga kerja. Adapun beberapa manfaat merekrut pekerja yang memiliki kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. Kompetensi individu dapat digunakan sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.
3. Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.
4. Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (2019:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan ataupun apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

E. Indikator Kompetensi

Menurut Gordon (2018:109) variabel kompetensi dapat diukur melalui enam indikator yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Pemahaman ke dalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran

harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, dan demokratis).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sedangkan menurut menurut Wibowo (2017), indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Motif, kemauan untuk mencapai target kerja dan kemauan untuk meningkatkan hasil kerja.

2. Sifat, pengendalian emosi dan keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Konsep diri, keyakinan pada kemampuannya dan bersikap positif terhadap permasalahan.
4. Pengetahuan, pemahaman permasalahan dan penguasaan bidang pengetahuan terkait pekerjaan.

Berdasarkan indikator- indikator yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, indikator yang digunakan oleh peneliti adalah indikator kompetensi yang dikemukakan Gordon (2018:109) yang terdiri dari enam indikator yaitu, pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, minat. Adapun dasar penemuan indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

2.1.3 Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Menurut Khair (2017), kompensasi adalah adalah suatu pemberian penghargaan sebagai imbalan atas jasa, perhatian, kerja keras dan keterampilan yang diberikan sumber daya manusia kepada suatu organisasi baik berbentuk finansial maupun non finansial. Sedangkan menurut Riana (2019), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada

pekerjaannya. Pemberian kompensasi bagi karyawan merupakan salah satu cara motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi para karyawan serta dapat menunjang bagi tercapainya hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan tersebut (Azhar, 2020). Menurut Hasibuan (2016), kompensasi ialah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi sebagai sistem *reward* atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horisontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan berupa uang (*financial*) dan kenikmatan lainnya (*non-financial*) oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi.

B. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2016:121), tujuan dari kompensasi, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerjasama

Demi terjalinnya ikatan kerjasama antara atasan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Kerja

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Suwatno dan Priansa (2017), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Produktivitas

Produktivitas mempunyai peranan penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan yang mempunyai manajemen sumber daya manusia yang handal akan selalu berusaha meningkatkan produktifitas karyawan mereka, agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan optimal bagi perusahaan.

2. Kemampuan perusahaan untuk membayar

Kompensasi yang diperoleh karyawan sejalan dengan kemampuan perusahaan untuk membayar. Dalam memberikan kompensasi, perusahaan tidak mungkin memberikan kompensasi pada karyawan, jika perusahaan tersebut tidak mampu.

3. Kesiediaan untuk membayar

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan untuk bersedia memberikan kompensasi bagi karyawan yang memiliki karyawan handal dan berprestasi. Namun, disisi lain ada tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi, meskipun perusahaan tersebut mampu untuk memberikan.

D. Asas-Asas Pemberian Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2018) adapun asas pemberian kompensasi adalah:

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan pemenuhan syarat internal konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti sistem karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi karyawan. Asas adil akan menciptakan suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, yaitu penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang

berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lainnya.

E. Indikator Kompensasi

Kompensasi selain memberikan imbalan atas pekerja yang dilakukan merupakan suatu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk uang dapat juga dalam bentuk lain tergantung kemampuan dari perusahaan tersebut. Setiap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator. Menurut Simamora (2015:445) indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Sedangkan menurut menurut Martoyo (2015), indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

2. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa *financial* atau *nonfinancial* amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan,

makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

3. Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/ pemimpin organisasi.

4. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedangkan kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

5. Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

6. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang pimpinan organisasi ataupun perusahaan dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Pemerintah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batasan umur tertentu.

Berdasarkan indikator- indikator yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, indikator yang digunakan oleh peneliti adalah indikator kompensasi yang dikemukakan oleh Simamora (2015) yang terdiri dari 4 indikator yaitu, upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Adapun dasar penemuan indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

2.1.4 Karakteristik Pekerjaan

A. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah suatu alternatif spesialis pekerjaan yang memperhitungkan sistem kerja dan prevensi karyawan (Mamik, 2017). Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan (Subyantoro, 2017). Karakteristik pekerjaan merupakan ciri-ciri dari sebuah pekerjaan.

Menurut Robbins (2017), model pekerjaan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti keterkaitannya dan dampaknya terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan. Kelima dimensi tersebut adalah keberagaman ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik (Ananda,2018)

Menurut Elbadiansyah (2019), karakteristik pekerjaan adalah suatu uraian yang memberikan informasi dari pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas dan kewajiban dari sebuah pekerjaan yang dibebankan karyawan. Karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi dan umpan balik yang dilakukan oleh pekerja/karyawan dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Semakin kompleks suatu pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya tingkat ketidakhadiran pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Rijanti, 2017).

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan karakteristik pekerjaan adalah suatu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dilaksanakan.

B. Model Karakteristik Pekerjaan

Robbins (2017:35) menegaskan karakteristik pekerjaan ke dalam tiga teori penting, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori atribut tugas wajib (*requisite task attributes theory*) pada pertengahan tahun 1960 an Turner dan Lawrence adalah perintis pendekatan karakteristik tugas. Mereka menilai dampak dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan ketidakhadiran. Seorang pekerja akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang artinya, pekerjaan semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

2. Teori model Karakteristik Pekerjaan

Teori karakteristik pekerjaan (*JCM- Job Characteristics Model*), setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti yaitu, variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

3. Teori model Karakteristik Pekerjaan

Model sistem informasi pemrosesan (SIP) menjelaskan bahwa menjelaskan bahwa sikap dan perilaku yang diambil oleh pekerja merupakan tanggapan terhadap isyarat-isyarat sosial yang diberikan oleh pekerja dan dengan siapa mereka mengadakan kontrak, yang dimaksud dengan orang lain di sini adalah rekan kerja, teman, anggota keluarga ataupun pelanggan.

C. Aspek- Aspek Karakteristik Pekerjaan

Suatu pekerjaan mempunyai aspek-aspek tertentu di dalamnya. Aspek tersebut dapat membuat seseorang menyukai pekerjaannya atau malah sebaliknya. Menurut Ramadhani (2019), mengatakan karakteristik pekerjaan dapat ditunjukkan dari beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan upah dan pertumbuhan karier, semakin baik upah dan karier bagi karyawan akan dapat berpengaruh terhadap kesiapan karyawan dengan signifikansi tugas.
2. Signifikansi tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan jenis pekerjaannya.
3. Kejelasan tugas, adanya tugas yang jelas akan memudahkan karyawan dalam bekerja sesuai dengan adanya keanekaragaman keterampilan.
4. Penggunaan keahlian, aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas dengan indikator tingkatan pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang dialami oleh karyawan disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Haryono (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan, adalah sebagai berikut:

- a. Pengalaman yang memiliki banyak arti (*Expericnce meallingfulnes*). Tiga faktor karakteristik pekerjaan inti yang dianggap mempengaruhi seberapa besar seseorang menganggap

pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti secara pribadi, yaitu:

1) Variasi Keterampilan (*skill variety*)

Seberapa besar pekerjaan mengharuskan karyawan menggunakan variasi keterampilan dan bakat dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kurangnya variasi pekerjaan bisa menimbulkan kelelahan yang dapat mengakibatkan kesalahan-kesalahan.

2) Identitas tugas (*task identity*)

Seberapa besar keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tiap-tiap pekerjaan dari awal hingga selesai. Bila pekerjaan-pekerjaan tidak mempunyai identitas dalam penyelesaian para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan kurang bangga atau menghargai hasil-hasil kerjanya.

3) Signifikansi tugas (*task significance*)

Seberapa besar pekerjaan mempunyai pengaruh secara substansial terhadap kehidupan orang lain dalam perusahaan khususnya dan masyarakat pada umumnya. Seseorang yang merasa punya arti penting bagi orang lain maupun suatu organisasi akan melakukan tugas seoptimal mungkin agar tidak mengecewakan atau merugikan orang lain atau perusahaan.

b. Pengalaman yang bertanggung jawab (*personal responsibility*)

Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai dengan pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri dibanding dengan instruksi- instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

c. Hasil pengalaman (*knowledge of result*)

Dimensi pekerjaan ini terakhir yang diungkapkan oleh Hackman dan Oldham adalah umpan balik (*feed back*). Hackman dan Oldham (2017), mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas— aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerja memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang aktivitas pelaksanaan kerjanya.

E. Indikator Karakteristik Pekerjaan

Menurut Setyowati (2019), ada lima indikator yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan untuk berbagai macam pekerjaan antara lain:

1. Keragaman keterampilan (*skill variety*), banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
2. Identitas tugas (*task identity*), tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang.
3. Signifikansi tugas (*task significant*), tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain.
4. Otonomi, tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan
5. Umpan Balik, tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya

Sedangkan menurut Kardilaa (2016), menyatakan bahwa indikator karakteristik pekerjaan dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Kemampuan, adalah kapasitas individu dalam mengerjakan tugas. Dalam hal ini, kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan intelektual, fisik, dan emosional.
2. Minat, adalah kecenderungan seseorang terhadap suatu hal. Minat terhadap pekerjaan ditunjukkan melalui keterkaitan terhadap

pekerjaan yang dilakukan, antusiasme dalam bekerja dan perasaan senang ketika bekerja.

3. Nilai, adalah gagasan, ide, atau pandangan yang dimiliki seseorang. Nilai yang dimaksud peneliti adalah nilai yang dianut karyawan pada saat kerja.
4. Sikap sebagai determinasi perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

Berdasarkan indikator- indikator yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, indikator yang digunakan oleh peneliti adalah indikator karakteristik pekerjaan yang dikemukakan oleh Setyowati (2019) yang meliputi, keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Adapun dasar penemuan indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

2.1.5 Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kinerja karyawan yang baik mampu menciptakan efesiensitas dan efektifitas pada jalannya perusahaan tersebut dan pada akhirnya mendatangkan profitabilitas bagi perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan,

seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu (Rivai, dkk. 2019).

Kinerja karyawan sangatlah dipengaruhi oleh beberapa hal seperti bagaimana tingkat gaji karyawan tersebut, motivasi karyawan tersebut dan lingkungan tempat kerja karyawan itu sendiri sehingga untuk memahami bagaimana seorang karyawan mampu mengoptimalkan kinerjanya, maka kita perlu memahami lebih dulu apa yang menjadi sebab dari munculnya kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut Minner (2018), kinerja karyawan merupakan penilaian perilaku dari sikap seseorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan oleh total skor skala dari: (a) *Quality of work*, (b) *Quality of work*, (c), (d) *Cooperation With other's work*. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Handoko (2021:12), dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang adalah efisiensi dan aktivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik beberapa perhitungan rasio antara keluaran (*output*). Seorang karyawan yang efisien adalah karyawan yang mencapai keluaran (hasil, produktivitas, kinerja) yang lebih tinggi dibandingkan dengan masukan (tenaga

kerja, bahan baku, uang, mesin dan waktu. Dengan kata lain, dapat memaksimalkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang lebih ditetapkan. Dengan kata lain, seorang karyawan yang efektif adalah karyawan yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. Hasibuan, (2020) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kriteria - kriteria yang sudah ditentukan.

B. Ruang Lingkup Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2019:193) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain, motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan.

Menurut William Stren (2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor sistem. Faktor individu meliputi kemampuan dan kepribadian karyawan dan faktor sistem

meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan desain pekerjaan.

Simamora (2018:27) mengatakan bahwa untuk mencapai organisasi yang berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugas dengan cara yang handal. Faktor individu yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan dengan organisasi.

C. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah penilaian terhadap hasil kerja individu karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan dimasa mendatang.

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Pekerjaan adalah hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang karyawan maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang diemban, kondisi kerja, dan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan standar dan evaluasi. Dalam menganalisis pekerjaan sangat dibutuhkan sistem informasi manajemen yang baik.
2. Standar kinerja adalah penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur.
3. Sistem Penilaian Kinerja, secara umum terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah *behaviour appraisal system* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, *personel/performer appraisal system* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, *result-oriented appraisal system* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, *contingency appraisal system* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi

beberapa unsur yaitu ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja. Contoh penilaian kinerja karyawan sebenarnya mudah ditemukan pada perusahaan yang sudah *settle* secara manajemen dan masing-masing perusahaan memiliki metode penilaian kinerja tersendiri.

D. Tujuan dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Menurut Sunyoto (2019:1) Tujuan evaluasi kinerja karyawan adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dan evaluasi kinerja menurut adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi.
4. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan, kemudian menyetujui rencana jika ada hal yang perlu diubah.

Menurut Sunyoto (2019), sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dan para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan seperti imbalan atau (*reward system recommendation*).

E. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) menerangkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator yaitu:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan

hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan Matis dkk (2016:92) mengemukakan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas, adalah banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.
2. Kualitas, adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
3. Kendala karyawan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.
4. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerjasama, adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan paparan indikator- indikator yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, indikator yang digunakan oleh peneliti adalah indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Robbins (2016) yang terdiri dari lima indikator yaitu, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. Adapun dasar penemuan indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain guna sebagai pedoman atau acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan terkait pengaruh kompetensi, kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli. Hasil penelitian sejenis yang telah dipublikasikan secara ilmiah digunakan sebagai kajian empiris, adalah sebagai berikut:

A. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Asmini, dkk. (2022) dengan judul "Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng". Dalam penelitian ini menggunakan *non*

probability sampling yaitu sampling jenuh. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Area Soppeng.

Penelitian yang dilakukan oleh Jericho, dkk. (2022) dengan judul "Pengaruh Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan". Dalam penelitian ini menggunakan sampling random sampling, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lumanauw, (2022) dengan judul "Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh dengan menggunakan semua karyawan yang berjumlah 33 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Bumi Kencana Jaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Pranata, dkk. (2022) dengan judul "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan Di PT. Delta Satria Dewata Denpasar". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 91 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Satria Dewata Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Widodo, (2022) dengan judul "Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Jakarta". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 32 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Jakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Tambingon, dkk. (2019) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia" Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 66 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Coco Prima Lelema Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Wondal, dkk. (2019) dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Bank Artha Graha International Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk" Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 54 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Artha Graha International Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk.

B. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Arifudin, (2019) dengan judul "Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Global Media". Dalam penelitian ini menggunakan metode adalah metode deskriptif, dengan jumlah karyawan sebanyak 65 orang untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Global Media.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulandri (2020) dengan judul "Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. (SBS) Sinar Bengkulu Selatan". Dalam penelitian ini menggunakan metode adalah penilaian kuantitatif, dengan jumlah karyawan sebanyak 95 orang untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. (SBS) Sinar Bengkulu Selatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Poluakan (2019) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado”. Dalam penelitian ini menggunakan metode adalah penilaian kuantitatif, dengan jumlah karyawan sebanyak 60 orang untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Manado.

Penelitian yang dilakukan oleh Sulaiman, (2021) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta”. Dalam penelitian ini menggunakan metode adalah *explanatory research*, dengan jumlah karyawan sebanyak 61 orang untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, (2020) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu”. Dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan angket dengan jumlah karyawan sebanyak 50 orang untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan

bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Utama, dkk, (2020) dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda" Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 50 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis data *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda.

Penelitian yang dilakukan oleh Rianda, dkk, (2022) dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Rajasaland Bandung". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 50 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Rajasaland Bandung.

C. Pengaruh Karakteristik terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari, dkk. (2022) dengan judul "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pusdiklat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang

berjumlah 77 karyawan, untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Penelitian yang dilakukan oleh Wiryani, (2022) dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asaparis Denpasar)". Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi dengan karyawan yang berjumlah 35 orang, untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asaparis Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2022) dengan judul "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada Fisip ULM Banjarmasin)". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 38 karyawan, untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada (Studi Pada Fisip ULM Banjarmasin).

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadhani, dkk. (2019) dengan judul "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Unit Bisnis *Commercial Banking* Bank Surabaya)". Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS ,dengan karyawan yang berjumlah 59 orang untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Unit Bisnis *Commercial Banking* Bank Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadhan, dkk. (2022) dengan judul "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto". Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, dengan karyawan yang berjumlah 96 orang untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto.

Penelitian yang dilakukan oleh Islamiah, (2019) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu, Dan Karakteristik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervensing pada RSUD Muntinan Kabupaten Magelang". Dalam

penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau karyawan yang berjumlah 98 orang untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan metode analisis path. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada RSUD Muntlan Kabupaten Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh Junerti. dkk. (2021) dengan judul "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Karakteristik Pekerjaan dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Kesehatan Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 88 karyawan, untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu.

Berdasarkan masing-masing hubungan antar variabel yang dijelaskan diatas, berikut ini disajikan mapping peneliti terdahulu dalam Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KPT	KPS	KP	KK	
1	Asmini, dkk. (2022) "Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Area Soppeng.
2	Jericho, dkk. (2022) "Pengaruh Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan.
3	Lumanauw, (2022) "Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Bumi Kencana Jaya.
4	Pranata, dkk, (2022) "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Delta Satria Dewata Denpasar".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Satria Dewata Denpasar.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KPT	KPS	KP	KK	
5	Pratiwi & Widodo, (2022) "Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Jakarta".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Jakarta.
6	Tambingon, dkk., 2019 "Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Coco Prima Lelema Indonesia.
7	Wondal, dkk. (2019) "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Artha Graha International Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk".	✓			✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Artha Graha International Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk.
8	Arifudin, O. (2019) "Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Global Media".		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Global Media.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KPT	KPS	KP	KK	
9	Yulandri (2020) "Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. (SBS) Sinar Bengkulu Selatan".		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. (SBS) Sinar Bengkulu Selatan.
10	Poluakan (2019) "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado".		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Manado.
11	Sulaeman (2021) "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta".		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta.
12	Gunawan (2020), "Pengaruh Kompensasi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu".		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu.
13	Utama. dkk, (2020) "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KPT	KPS	KP	KK	
	terhadap Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda".					negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda.
14	Rianda, dkk, (2022) "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Rajasaland Bandung".		✓		✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Rajasaland Bandung
15	Lestari, dkk. (2022) "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pusklat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)".			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
16	Wiryani, (2022) "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asaparis Denpasar)".			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asaparis Denpasar.
17	Rahman, dkk. (2022) "Pengaruh Karakteristik			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KPT	KPS	KP	KK	
	Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada Fisip ULM Banjarmasin)".					pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada (Studi Pada Fisip ULM Banjarmasin).
18	Rahmadhani, dkk. (2019) "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Unit Bisnis <i>Commerical Banking Bank Surabaya</i> ".			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Unit Bisnis <i>Commerical Banking Bank Surabaya</i> .
19	Rahmadhan, dkk. (2022) "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto".			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto.
20	Islamiah, (2019) "Pengaruh Lingkungan Kerja,			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KPT	KPS	KP	KK	
	Karakteristik Individu, Dan Karakteristik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervensi pada RSUD Muntilan Kabupaten Magelang".					berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada RSUD Muntilan Kabupaten Magelang.
21	Junerti, dkk. (2021) "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Karakteristik Pekerjaan dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Kesehatan Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu".			✓	✓	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu.

KETERANGAN: KPT = KOMPETENSI

KPS = KOMPENSASI

KP = KARAKTERISTIK PEKERJAAN

KK = KINERJA KARYAWAN