

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Virus Corona (*Covid-19*) adalah virus yang menyerang sistem pernafasan. Penyakit ini disebabkan karena infeksi virus yang disebut *Covid-19*. Virus ini dapat menyebabkan gangguan ringan pada sistem pernafasan, infeksi paru-paru yang berat hingga kematian. Hal ini membuat beberapa negara menerapkan kebijakan untuk melakukan *lockdown* dalam rangka mencegah penyebaran virus Corona. Di Indonesia sendiri pemberlakuan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dilakukan untuk menekan penyebaran virus ini.

Dampak pandemi virus *covid-19* ini memaksa pemerintah untuk mencari cara agar perekonomian tidak begitu tertekan akibat daya beli masyarakat yang menurun karena pandemi yang terjadi. Sistem kenormalan baru atau *new normal* menjadi salah satu solusi paling nyata untuk membuat status perekonomian tidak begitu tertekan. Penerapan kenormalan baru diharapkan bisa memutar roda perekonomian masyarakat agar dapat berjalan semestinya. Masyarakat diwajibkan untuk mematuhi protokol kesehatan yang ditetapkan guna menghindari penyebaran virus *covid-19* yang lebih luas.

Keberhasilan dalam pengelolaan suatu perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia itu sendiri. Peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi yaitu sangat menentukan hidup matinya perusahaan. Oleh karena itu, beberapa cara harus ditempuh guna tetap mempertahankan eksistensi perusahaan di era kehidupan baru atau yang disebut era *new normal*. Langkah utama yang

harus dilakukan perusahaan adalah melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan oleh semua orang atau perusahaan tidak terkecuali perusahaan jasa di era *new normal*.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2017:7). Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam MSDM, sebab kualitas *output* yang dihasilkan oleh SDM dalam suatu perusahaan bergantung pada kinerja SDM itu sendiri. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai maupun melebihi dari hasil kerja, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Namun sebaliknya jika pelaksanaan pekerjaan dibawah uraian pekerjaan maka hasilnya kurang baik. Disebutkan dalam beberapa jurnal terdapat faktor-faktor yang kuat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi.

Dari hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pada Honeymoon 2 2 Guesthouse Ubud dimana karyawannya sudah mengalami penurunan kinerja pada tahun 2020 yaitu jumlah *persentase* selama 1 tahun terakhir mengalami penurunan. Adapun fenomena yang terjadi pada Honeymoon 2 2 Guesthouse Ubud ditemukannya penurunan kinerja seperti pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah *persentase* target Penjualan Kamar pada Honeymoon 2 2
Guesthouse Ubud pada tahun 2020

Bulan	Target Pencapaian (unit)	Pencapaian Kunjungan (unit)	Persentase (%)
Januari	300	302	100
Februari	300	310	100
Maret	300	220	73
April	300	178	59
Mei	300	98	32
Juni	300	119	39
Juli	300	134	44
Agustus	300	137	45
September	300	102	34
Oktober	300	100	33
Nopember	300	94	31
Desember	300	160	53
Total	3600	1954	54

Sumber : Honeymoon 2 Guesthouse Ubud tahun 2020

Berdasarkan dari tabel 1.1 diatas jumlah *persentase* target kunjungan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud tidak mencapai target yang ditentukan perusahaan sebesar 100%. Hal tersebut mencerminkan terjadinya penurunan kinerja pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud yang tidak sesuai dengan target pencapaian perusahaan.

Adapun indikasi pertama yang menjadi penyebab penurunan kinerja adalah kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2020:74). Permasalahan kompensasi pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud adalah adanya karyawan yang merasa kompensasi yang diberikan kurang adil dan tidak sesuai dengan harapan mereka dan juga beberapa fasilitas tidak sesuai dengan yang di harapkan karyawan seperti karyawan yang membeli baju kantor dengan biaya pribadi. Tentunya hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri dan jauh dari harapan organisasi yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik.

Fenomena kompensasi pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud setelah dilakukan wawancara dengan 10 orang karyawan yang bekerja disana, menyatakan bahwa terdapat permasalahan yang paling sensitif mengenai kinerja pada saat masa era *new normal* yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan dengan jabatan kecil tidak sesuai yang diharapkan dan pemberian bonus tidak sesuai dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan dan pemberian gaji belum dapat mendorong motivasi karyawan karena beberapa karyawan merasa gaji yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja mereka.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Agung Ketut, dkk. (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang serupa Dinus Kenelak, dkk. (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian serupa yang dilakukan oleh Mundakir, dkk. (2016) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Istiani (2016) juga menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki setiap individu yang akan mempengaruhi keberlangsungan kinerja. (Arina, 2017:154) berpendapat bahwa kompetensi sangat penting dalam menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang bercirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu. 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 tersebut.

Penelitian Rezki Alhamdi, dkk. (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh I Putu Ari Saputra (2016) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Mizar (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Demikian pula masalah kompetensi pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud setelah saya melakukan observasi wawancara dengan beberapa karyawan yang berkerja disana menunjukkan bahwa kurangnya komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen. Sehingga pekerjaan yang mereka lakukan kurang maksimal akibat komunikasi yang kurang terhadap karyawan dan manajemen. Berikut dapat dilihat data tingkat Pendidikan terakhir pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud.

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan pada
Honeymoon 2 Guesthouse Ubud

Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan			Jumlah
	SMA/SMK	Diploma	S1	
Laki-Laki	34	6	2	42
Perempuan	9	-	1	10
Jumlah	43	6	3	52

Sumber: Honeymoon 2 Guesthouse Ubud tahun 2020

Dari tabel tersebut menunjukan bahwa terdapat beberapa karyawan yang memiliki kompetensi tidak sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan. Berikut merupakan data yang saya peroleh dari Honeymoon 2 Guesthouse Ubud yang berlokasi di Jalan Bisma Ubud, Kecamatan Ubud yang memiliki 52

karyawan. Jumlah tingkat pendidikan karyawan di Honeymoon 2 Guesthouse Ubud dengan lulusan SMA/SMK sebanyak 43 orang, Diploma sebanyak 6 orang, S1 sebanyak 3 orang.

Selain kompensasi dan kompetensi terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Masalah komitmen organisasi pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud setelah dilakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang bekerja di sana menunjukkan bahwa mereka cenderung memiliki pola pikir yang tidak sama antara satu dengan yang lainnya. Karyawan cenderung mengajukan surat pengunduran diri kepada atasan setiap bagian. Ketika ada beberapa karyawan yang bermasalah, mereka tidak mempertahankan dirinya di perusahaan tersebut apabila mendapatkan surat peringatan tetapi justru ingin mengajukan surat pengunduran diri. Tentu saja hal ini tidak baik untuk keberlangsungan suatu perusahaan di kemudian hari.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ida Respatiningsih (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Moitaba Rafiei (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit, dkk. (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Anwar, dkk. (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen tinggi akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan

waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah menjadi pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Sehingga hal ini menyebabkan menurunnya produktivitas perusahaan. Ketika pemberian kompensasi berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan sesuai dengan kemampuan dibidangnya dan komitmen karyawan tinggi maka tahapan selanjutnya yang diharapkan oleh perusahaan yaitu peningkatan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian di atas memperkuat keberadaan teori yang menyatakan hubungan erat antara kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian dari para peneliti tersebut masih terdapat perbedaan mengenai kajian antara kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, beberapa peneliti hasilnya menyatakan berpengaruh positif dan signifikan antara kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan namun ada pula penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi akan menuntut adanya pengembangan diri yang mengarah kepada kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat penting dalam suatu organisasi karena akan meningkatkan talenta atau bakat yang dimiliki oleh perusahaan guna mencapai tujuan suatu organisasi. Ketika kinerja karyawan telah tercapai maka perusahaan dapat mengukur sejauh mana peningkatan kinerja yang mereka capai. Hal inilah yang menjadi dasar penelitian yang akan dikembangkan oleh penulis, dimana penulis menduga terdapat pengaruh antara pemberian kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dari pembahasan yang diuraikan diatas, maka perlu diadakan penelitian tentang “Pengaruh **Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Honeymoon 2 Guesthouse Ubud**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka menjadi rumusan masalah adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini :

- a. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud.
- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Honeymoon 2 Guesthouse Ubud.

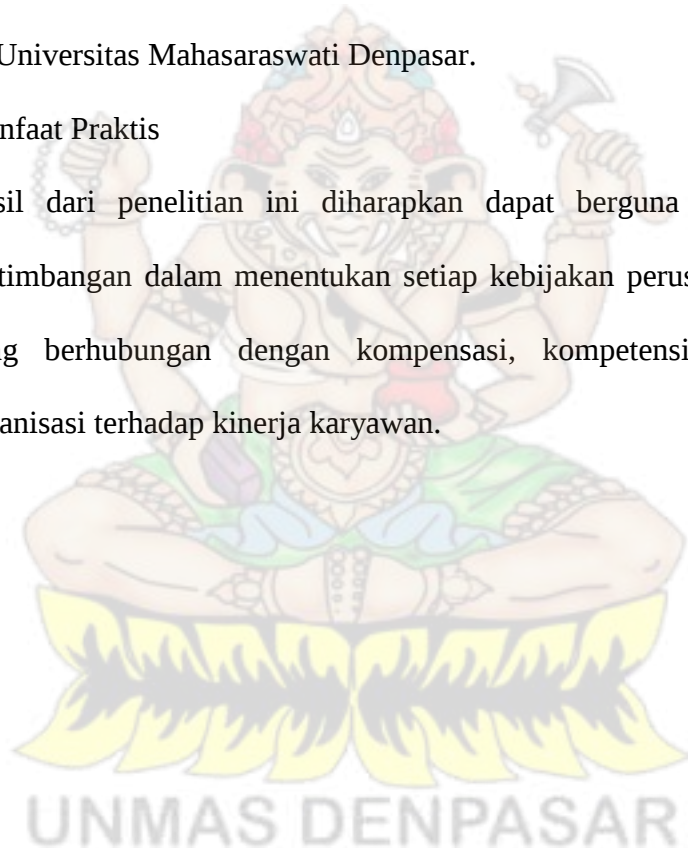
1.3 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh sekaligus menanggapi suatu kejadian, memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahannya.
- 2) Untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar serjana Ekonomi (S1) Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan setiap kebijakan perusahaan khususnya yang berhubungan dengan kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan 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. Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). 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/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya 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. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah

menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan / program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan Goal-Setting Theory keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Emron (2017:188), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Suwatno (2019:156) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja juga dapat dipahami sebagai perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut adalah hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Kinerja berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Menurut Emron (2017:188), kinerja yang optimal

dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada pondasi yang kuat.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Suwatno (2019:157), faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari sejumlah aspek sebagai berikut :

1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan adalah bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik maka pegawai tersebut akan menghasilkan sesuatu yang baik pula.

2) Usaha yang Dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya adalah gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, pegawai yang memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya yang dilakukan. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan

upaya-upaya. Tingkat keterampilan adalah cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya adalah cermin apa yang dilakukan.

3) Lingkungan Organisasional

Dalam lingkungan operasional, organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen. Menurut Suwatno (2019:158), kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi berikut :

a) Kemampuan (*Ability*)

Kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor berikut :

1) Kemampuan Fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, keluwesan ekstensi, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

2) Kemampuan Mental

Kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan *numeric*, kecepatan *perceptual*, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.

b) Motivasi (*Motivation*)

Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

c) Peluang (*Opportunity*)

Berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja meliputi dukungan lingkungan kerja, peralatan kerja, ketersediaan bahan yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan, dan waktu yang memadai untuk bekerja dengan baik.

3) Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Wibowo (2017:173) mengemukakan mengenai indikator kinerja sebagai berikut:

a) Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh karyawan yang dinyatakan dalam bentuk jumlah *output*, atau persentase antara *output* aktual dengan *output* yang menjadi target.

b) Kualitas Kerja.

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan standar yang ditentukan dapat dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan

yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.

c) Produktivitas.

Produktivitas adalah ukuran seberapa baik suatu hasil pekerjaan dan dapat diukur sebagai *output* per pekerja.

d) Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu adalah seberapa lama terjadinya suatu hasil kerja dapat dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.

e) Pengawasan biaya.

Pengawasan biaya adalah tindakan mendeterminasikan sesuatu anggaran agar terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian (Hasibuan, 2020:117). Balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya (Hasibuan, 2020:117).

Kompensasi merupakan pengeluaran perusahaan dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin (Hasibuan, 2020:118).

b. Indikator dari Kompensasi

Indikator kompensasi menurut Afandi (2018:194), yaitu :

1) Gaji

Gaji merupakan bentuk pembayaran umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan dengan tujuan tertentu misalnya asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu pemberian yang bersifat mendukung sarana penunjang yang diberikan oleh suatu organisasi maupun perusahaan. Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan, tempat parkir khusus, atau akses ke

pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

c. Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1) Penawaran dan permintaan tenaga

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

2) Kemampuan dan ketersediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan 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.

3) Serikat buruh/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.

4) 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.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup / *cost living*

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. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7) Posisi jabatan karyawan

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

8) Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta

keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

4. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2017:271) Kompetensi kerja 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 tersebut.

Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang bercirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan dalam bidang tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas koordinator dalam pekerjaan mereka.

b. Indikator dari Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator sumber daya manusia menurut Wibowo 2016 yaitu :

- 1) Keterampilan (*Skill*). Keterampilan merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem perilaku secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.
- 2) Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.
- 3) Konsep diri. Konsep diri adalah sikap yang dimiliki seseorang karyawan yang harus *profesional* dalam menyelesaikan tugasnya

dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik.

- 4) Sikap. Sikap adalah karakteristik yang *relative* konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya
- 5) Motif. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan maupun diinginkan seseorang yang menyebabkan adanya suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju Tindakan atau tujuan tertentu.

c. Faktor Memengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat diandalkan. Zwell (Dalam Wibowo, 2017:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keterampilan. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
2. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan seseorang, 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 seperti tersebut.

3. Keperibadian. Dalam keperibadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, keperibadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, keperibadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
4. Motivasi. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis.
5. 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. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari kata latin “*committere*” yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya (Partolo, 2016). Komitmen organisasi juga dapat mencakup tentang kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen merupakan suatu kata yang dapat mewakili serangkaian kalimat yang menyatakan “inilah saya, inilah yang saya percayai dan inilah yang saya kerjakan”.

Dengan demikian, komitmen menyangkut: (a) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, (b) perasaan terlibat dalam tugas organisasi, dan (c) perasaan loyal pada organisasi. Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2017:430) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Adapun yang menjadi indikator didalam komitmen organisasi menurut Afandi (2018) adalah :

1) Keinginan menjadi anggota organisasi.

Keinginan untuk tetap sebagai anggota karyawan dalam suatu organisasi.

2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perasaan saling memiliki antar anggota akan menjadi lebih produktif.

3) Keterangan secara emosional.

Pikiran yang tidak tenang akan menyebabkan terhambatnya produktivitas kinerja karyawan.

4) Membanggakan perusahaan kepada organisasi.

Rasa bangga dan bertanggung jawab karyawan yang dapat meningkatkan kualitas dalam bekerja.

c. Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Seperti dikemukakan di atas bahwa komitmen terdiri dari komponen *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Masing-masing komponen dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. *Affective commitment* dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Karena *continuance commitment* mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang memengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. *Continuance commitment* akan tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan. *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Personal contract* merupakan persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan

pihak lain. *Psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi. Hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi tersebut digambarkan oleh Kreitner dan Kinicki (2010: 167).

2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian sebelumnya dapat dipaparkan dalam penulisan ini. Sebagaimana penelitian yang dilakukan beberapa peneliti sebagai berikut:

1. I Gusti Agung Ketut Arya Wibawa, Ayu Desi Indrawati jurnal dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.Delina Denpasar (2020). Hasil penelitian dengan uji statistika regresi linier berganda dengan memberikan hasil bahwa variabel kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel lingkungan kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel lingkungan kerja. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
2. Dinus Kenelak, Riane Johnly Pio, Sonny Gerson Kaparang jurnal dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica di Kabupaten Jayawijaya (2016). Hasil penelitian dengan uji statistika regresi linier berganda dengan memberikan hasil bahwa adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, variabel kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel motivasi kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel motivasi kerja. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

3. Mundakir jurnal dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil (2016). Yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel motivasi kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel motivasi kerja. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

4. Rezki Alhamdi, Soetomo dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Patra Semarang Convention Center (2018). Yang menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan di Patra Semarang Convention Center. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel motivasi kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel motivasi kerja. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
5. Penelitian I Putu Ari Saputra, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra dengan judul pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuan Resort (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuan Resort. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan satu variabel bebas. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
6. Penelitian Ilman Ataunur, Eny Ariyanto dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk (2016). Berdasarkan hasil menyatakan bahwa ada pengaruh positif

dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel pelatihan, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel pelatihan. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Mizar dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (2017). Berdasarkan hasil yang diperoleh menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel disiplin kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel disiplin kerja. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
8. Penelitian Ida Respatiningsih dan Frans Sudirjo jurnal dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (2015). Hasil penelitian menemukan (1) secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai; (2) secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja

pegawai; (3) secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai; dan (4) secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan empat variabel bebas dan ada variabel motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

9. Penelitian Mojtaba Rafiei, Mohammad Taghi Amini Dan Navid Foroozandeh jurnal dengan judul *Studying The Impact Of The Organizational Commitment On The Job Performance* (2014). Keberhasilan organisasi mana pun bergantung pada kinerja karyawannya. Meningkatkan komitmen organisasi di antara karyawan merupakan aspek penting untuk bekerja lebih baik. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap prestasi kerja. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif berpengaruh signifikan positif terhadap prestasi kerja. Dari hasil temuan, terbukti bahwa prestasi kerja sangat erat kaitannya dengan karyawan & apos komitmen. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan

satu variabel bebas Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.

10. Penelitian (Marsoit, 2017; Anwar, 2019) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karwayan. Berdasarkan hasil menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan satu variabel bebas Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.

