

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dengan kompleksnya persaingan bisnis saat ini, perusahaan menginginkan usahanya berjalan dengan baik dan mendapatkan keuntungan yang maksimal. Perusahaan juga tidak dapat menghindari persaingan industri yang semakin maju dan ketat. Perusahaan harus mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan keberadaannya oleh perusahaan untuk dapat menangani berbagai masalah- masalah yang berkaitan dengan karyawan (Abdullahm 2017).

Persaingan yang semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan penerbangan untuk melakukan upaya – upaya persaingan, seperti memberikan harga tiket promo hingga meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada pelanggan dengan menjalankan berbagai program pelatihan yang wajib diikuti karyawan khususnya karyawan baru. Dalam dunia penerbangan termasuk *Garuda Airlines*, tiket adalah produk utama yang dijual, sehingga pelayanan yang diberikan oleh staff *ticketing* di suatu perusahaan penerbangan menjadi sesuatu yang sangat penting. Departemen *ticketing* memiliki tugas untuk melayani pemesanan tiket, baik secara online ataupun secara langsung. Oleh karena itu program pelatihan diberikan kepada staff *ticketing* terus diberikan agar staff dapat memenuhi dan memahami *Standard Operasional Procedure* (SOP) di perusahaan

penerbangan, serta dapat memberikan pelayanan yang prima kepada wisatawan sehingga wisatawan merasa puas. Keberhasilan organisasi perusahaan tergantung pada produktivitas yang menjadi pertimbangan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus mendapatkan pengkajian yang lebih dalam dan perhatian yang khususnya untuk meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik (Hanaysha, 2017).

Menurut Busro (2018:334) produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Sedangkan menurut Hasibuan (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dan tenaga kerjanya. Menurut Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerjapersatuan waktu. Peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenagakerja disini adalah penggunaan sumberdaya serta efektif dan efisien.

Menurut Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari perusahaan adapun masalah pencapaian produktivitas kerja karyawan PT. Garuda Indonesia Denpasar

Tahun 2021 seperti pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data Target Penjualan PT. Garuda Indonesia Denpasar**  
**(Dalam Ribuan) Tahun 2021**

No	Bulan/Tahun	Target 2021	Pencapaian 2021	Selisih	Persentase Pencapaian (%)
1	2	3	4	5= (4-3)	6=(4/3X100%)
1	Januari	472,595	343,206	(129,389)	73
2	Februari	362,580	279,614	(46,966)	86
3	Maret	281,350	414,102	132,752	147
4	April	426,129	505,177	79,048	119
5	Mei	457,315	397,628	(59,688)	87
6	Juni	563,144	549,857	(13,287)	98
7	Juli	708,661	239,818	(468,843)	34
8	Agustus	657,971	196,720	(461,251)	30
9	September	549,566	419,755	(129,811)	76
10	Oktober	568,004	568,519	515	100
11	Nopember	579,284	448,139	(131,145)	77
12	Desember	722,288	639,708	(82,580)	89
Jumlah		6,312,888	5,002,244	(1,310,644)	79

Sumber: PT. Garuda Indonesia Denpasar (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui persentase pencapaian kinerja PT. Garuda Indonesia Denpasar mengalami fluktuasi pencapaian tertinggi pada Bulan Maret yaitu meningkat 147 persen dari tahun sebelumnya. Pencapaian terendah terjadi di Bulan Juli yaitu meningkat 30 persen dari tahun sebelumnya. Rata-rata peningkatan pencapaian pada tahun 2021 sebesar 79 persen. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan maka manajemen perusahaan harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti Kompensasi.

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Sedangkan menurut

(Hamili, 2018) kompensasi adalah salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia . kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai seni yang terkait seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi. Menurut Sutrisno (2017) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa. Suryantika & Wibawa (2020) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan salah satu faktor yang menyebabkan produktivitas karyawan bekerja. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja atau meningkatkan kerja yang optimal.

Penelitian Hardin (2022) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Azzahra (2021) menyatakan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun hasil berbeda didapatkan oleh Angga (2017) kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya permasalahan produktivitas karyawan pada perusahaan yaitu dikarenakan kompensasi yang buruk. seperti sudah ditiadakannya tunjangan loyalitas yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang sudah senior atas pengabdianya selama bekerja di perusahaan, dan mentiadakan uang jam lembur sehingga menyebabkan terjadinya penurunan produktivitas kerja jaryawan. produktivitas kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kompensasi saja tetapi juga kompetensi.

Menurut Klemp dkk., (2017) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul.

Menurut Wibowo (2017:271) Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja tersebut. Sedangkan menurut Marwansyah (2017:36) kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang dipengaruhi untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati dan telah ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Menurut Wibowo (2019:324) 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 pekerja tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Iswadi (2020) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Firman Eksan (2020) Menyatakan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat nyata 99% terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan yang didapatkan oleh Sirullah (2020) menyatakan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Fenomena kompetensi kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar yaitu kurangnya penguasaan semua sistem yang digunakan oleh perusahaan sehingga mengakibatkan kendala saat melayani penumpang yang seharusnya dilayani selama beberapa menit menjadi berjam-jam sehingga produktivitas kerja

karyawan kurang optimal yang menyebabkan tidak stabilnya penjualan setiap bulannya. Produktivitas Kerja Karyawan tidak hanya ditentukan oleh Kompensasi dan Kompetensi karyawan saja tetapi juga Komitmen Organisasional.

Komitmen Organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Wibowo (2017:57) menyatakan perilaku dalam organisasional komitmen, pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya mengharapkan tetap menjadi anggota. Sutrisno (2018 : 292) komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Hernawaty (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan budaya secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Natalia dkk., (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasi semakin meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan yang didapatkan oleh Niam dkk., (2018) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Fenomena komitmen organisasi pada PT. Garuda Indonesia yaitu komitmen dari para karyawan masih kurang yang disebabkan karena karyawan jarang

mendapatkan kepercayaan (trust) dari atasan, sehingga karyawan merasa nasibnya tidak aman bekerja diperusahaan, disamping itu karyawan sering tidak dilibatkan dalam kegiatan perusahaan, sehingga karyawan merasa loyalitasnya tidak dihargai.

PT Garuda Indonesia Denpasar yang beralamat di Jalan Sugianyar No. 5 Denpasar berupaya untuk mengoptimalkan Produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan beberapa aspek yakni kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional. Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena yang telah dipaparkan diatas, maka dalam penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas kerja karyawan bagian ticketing pada PT. Garuda Indonesia Denpasar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti sehubungan dengan masalah yang telah dirumuskan diatas, adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen Organisasional terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Denpasar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini memberikan kesempatan yang baik bagi peneliti untuk dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah.

2. Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Fakultas dan Universitas Mahasaraswati untuk bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam bidang kajian kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja karyawan serta diharapkan dapat menambah perbendaharaan perpustakaan kampus.

3. Bagi PT. Garuda Indonesia Denpasar

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia beserta segala kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi, kompetensi, komitmen organisasional dan produktivitas kerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 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 (2016). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

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 kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. Berdasarkan pendekatan Goal-Setting Theory keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang di capai, sedangkan

variable kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### **2.1.2 Konsep Produktivitas Kerja**

#### 1) Pengertian Produktivitas

Menurut Busro (2018:334) produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Sedangkan menurut Hasibuan (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dan tenaga kerjanya. Menurut Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumberdaya serta efektif dan efisien. Menurut Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada.

#### 2) Indikator produktivitas kerja karyawan

Indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2017) adalah sebagai berikut:

##### 1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk

menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya. Pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5) Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

#### 6) Efisiensi

Pebandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Indikator produktivitas kerja menurut Simamora (2017: 612) adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.

#### 2.1.3 Konsep Kompensasi

##### 1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Sedangkan menurut Theodore dan Lilyana (2017:5) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompensasi menurut merupakan istilah luas berkaitan dengan imbalan-imbalan financial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Simamora, 2018:541).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dikatakan kompensasi adalah barang jasa yang diberikan oleh perusahaan baik berupa uang, barang, maupun kenikmatan kepada para karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan melalui kegiataannya yang disebut bekerja.

## 2) Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Priansa (2017:316) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- A. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
- B. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada

karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

### 3) Indikator Kompensasi

Simamora (2017:6) menyatakan indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

#### A. Upah

Upah adalah suatu bentuk imbalan kerja finansial tetap yang diterima karyawan untuk setiap periode tanpa memperhitungkan jumlah jam kerja. Sedangkan upah adalah imbalan kerja yang diberikan oleh perusahaan yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja.

#### B. Insentif

Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk finansial diluar gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

#### C. Tunjangan

Tunjangan adalah suatu penghargaan tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi tanpa menghiraukan kinerja

#### D. Fasilitas

Fasilitas adalah sarana dan prasarana yang diberikan perusahaan untuk memudahkan pekerjaan karyawan seperti peralatan kantor, transportasi dan alat komunikasi.

Menurut Hendro (2016) Kompensasi dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut:

##### a) Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.

##### b) Gaji Variabel

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.

##### c) Benefit

Program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian benefit perusahaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya diorganisasi.

## 2.1.4 Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Menurut Sutrisno (2017:203), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Menurut Marwansyah (2017:36) kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang dipengaruhi untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati dan telah ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Menurut Wibowo (2019:324) 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.

### 2. Jenis Kompetensi

Menurut Oktavina (2018), kompetensi dapat dibagi menjadi 5 (lima) kategori yakni:

#### a) Kompetensi intelektual

Yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada padadiri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.

#### b) Kompetensi fisik

Yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

c) Kompetensi pribadi

Perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.

d) Kompetensi social

Perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.

e) Kompetensi spiritual

Yakni pemahaman, penghayatan serta pengalaman kaidah-kaidahkeagamaan.

3. Indikator Kompetensi

Menurut Sutrisno (2017:204), menjelaskan beberapa indikator yang terkandung dalam kompetensi adalah:

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan fikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu

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

- d) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- e) Sikap (*attitude*), yaitu 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.
- f) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Menurut Wibowo (2017:286) dalam penelitiannya menyebutkan ada lima indikator untuk mengukur kompetensi, yaitu sebagai berikut:

a) Keterampilan

Dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan maka salah faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai atau karyawan itu sendiri.

b) Pengetahuan

Informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui akal yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi

untuk menindaki sekedar berkemampuan untuk menginformasikan

c) Peran sosial

Suatu tingkah laku yang diharapkan dari individu sesuai dengan status sosial yang disandangnya, sehingga peran dapat berfungsi pula untuk mengatur perilaku seseorang dapat berbeda-beda ketika menyangkut status yang berbeda peran sosial berisi tentang hak dan kewajiban dari status sosial.

d) Citra Diri

Citra diri juga merupakan kesimpulan dari pandangan kita dalam berbagai peran sebagai mahasiswa, staff dan manager atau merupakan pandangan kita tentang watak kepribadian yang kita rasakan ada pada kita seperti setia, jujur, bersahabat dan judes.

e) Sikap

Sikap merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek menyatakan bahwa sikap merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu.

### 2.1.5. Komitmen Organisasional

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Wibowo (2017:429) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kreitner dan Kinicki (2018:166) menyatakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan

sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2017:182) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan indentifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Colquit, Lepine dan Wesson, (2017:69) menyatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi, sedangkan Newstrom (2017:223) menyatakan bahwa komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- a) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi.
  - b) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang bersungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
  - c) Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.
- 2) Indikator Komitmen Organisasional

Wibowo (2017:431) menyatakan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk membangun komitmen organisasi antara lain :

A. *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerjaan cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

B. *Shared values* (nilai bersama)

*Affective commitment* menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.

C. *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.

D. *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

E. *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjaannya.

3) Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional sebagai gambaran karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaan karyawan

untuk tetap bekerja dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997:11) terdapat tiga komponen dalam organisasi, yaitu:

A. Komitmen *affective*.

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (want to) melakukan hal tersebut..

B. Komitmen *continuance*.

Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (need to) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

C. Komitmen *normative*.

Komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Menurut Wibowo (2017:188) mengemukakan bahwa terdapat dua

indikator utama komitmen organisasional, yaitu:

*A. Rational Commitment*

Mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan financial, pengembangan dan professional individu.

*B. Emotional Commitment*

Mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

## **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

- 1) Penelitian dari Rodlial Ramdhan Tackbir Abubakar (2018) yang berjudul “Pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai dinas kesehatan kota bandung” hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan, pengaruh kompetensi pegawai (X) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 68,9%. Adapun pengaruh variabel lain ( $\epsilon$ ) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 31,1%. Sedangkan secara parsial, pengaruh kompetensi pegawai (X) yang terdiri dari tiga komponen kompetensi meliputi : komponen sikap (X1) berpengaruh positif sebesar 17%. Komponen pengetahuan (X2) berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 42,1%, dan komponen keterampilan (X3) berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 9,8%. Dari ketiga komponen kompetensi pegawai yang memberikan pengaruh dominan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai adalah komponen pengetahuan (X 2) berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) Dinas Kesehatan Kota Bandung sebesar 42,1%.

- 2) Penelitian dari Firman Eksan (2020) yang berjudul “Pengaruh kompetensi dan Motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Astra Internasional Daihatsu, Tbk Cibubur hasil penelitiannya menunjukkan bahwa . Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Astra International Tbk Daihatsu, Tbk Cibubur.
- 3) Penelitian dari Natalia Putri Matahelumual dkk (2019) yang berjudul “pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja pegawai biro organisasi sekretaria daerah provinsi Sulawesi utara” hasil penelitiannya menunjukan bahwa secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
- 4) Penelitian dari Dudung Abdulah (2017) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Lingkungan Psikologis terhadap produktivitas kerja karyawan Bank BJB cabang Majalengka” Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasional termasuk dalam kategori tinggi, lingkungan psikologis berada pada kategori baik sedangkan produktivitas berada pada kategori tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan lingkungan psikologis baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Bank BJB Cabang Majalengka.

- 5) Penelitian Angga (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Cv. Mulia Perkasa Gresik”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap produktivitas kerja pada CV. Mulia Perkasa Gresik. Model Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan metode observasi, wawancara, kuisisioner, dan studi kepustakaan yang dilakukan secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian. Sampel pada penelitian ini adalah 56 orang karyawan CV. Mulia Perkasa Gresik dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan yaitu uji asumsi klasik, uji F (serempak), uji t (parsial), analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan analisis regresi linear berganda. Dari uji t diketahui bahwa kompensasi finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan kompensasi non finansial secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
- 6) Hardin (2022) dengan “Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang”. Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi perusahaan dan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan peningkatan Kompetensi serta pemberian Kompensasi sangat di butuhkan agar tidak ada kerugian antara perusahaan dan karyawan itu sendiri. Bentuk penelitian yang di laksanakan ialah menggunakan metode penelitian kuantitatif yang berbentuk asosiatif, pengumpulan data menggunakan 4 metode, yaitu, observasi, penulisan

ke pustakaan, dokumentasi dan angket. Sampel pada penelitian ini berjumlah 30 orang. Teknis analisis yang digunakan yaitu uji-F, uji-T, dan analisis linear berganda. Hasil penelitian ini ialah kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor Kecamatan Lowokwaru kota Malang.

- 7) Penelitian Azzahra dkk., (2022) dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Datascrip Cikarang”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk Menganalisis Pengaruh dari Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Datascrip Cikarang. Tujuan penulisan artikel literature review manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk membangun hipotesis yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Metode penulisan yang peneliti gunakan dalam artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Dengan meneliti buku-buku literature sesuai dengan ide yang di angkat dan mengkaji artikel-artikel ilmiah yang bereputasi serta artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi dari Mendeley dan Google Scholar sebagai sumber citasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan.
- 8) Penelitian Surianta (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Central Proteina Prima

Tbk Medan". Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan? Hipotesis dalam penelitian ini adalah Ada Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Central Proteina Prima. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh persamaan regresi sederhana sebagai berikut  $Y = 6,144 + 1,210X + e$ . Dari persamaan regresi tersebut : Nilai Constant ( $a$ ) = 6,144 = konstanta, nilai konstanta persamaan diatas menjelaskan bahwa tanpa adanya X (kompensasi) maka perolehan Y (produktivitas kerja) sebesar 6,144. Nilai  $b = 1,210$  memiliki nilai koefisien regresi sebesar 1,210. Hal ini menggambarkan bahwa jika terjadi kenaikan/peningkatan kompensasi sebesar 1 persen (%), maka nilai profitabilitas akan mengalami kenaikan sebesar 1,210 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,768. Menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 76,8%. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan uji-t diperoleh thitung dengan ttabel, dimana thitung 12,871 lebih besar dari ttabel 2,009 yaitu artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya, semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja. Disarankan kepada PT. Central Proteina Prima Tbk Medan, pemberian kompensasi harus dipertahankan dan dikembangkan lebih baik lagi, dan mengenai pemberiannya kepada karyawan sebaiknya sesuai dengan kinerja yang mereka miliki.

- 9) Penelitian Sulistiana (2019) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Rangga Kabupaten Subang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi ternyata didominasi oleh pendapat yang menyatakan setuju yang menjadi angka mayoritas, yaitu sebesar 63% sementara yang berpendapat negatif dengan persepsi ketidaksetujuan atas variabel ini mencapai 33%. Adapun variabel produktivitas kerja karyawan ternyata didominasi oleh pendapat yang menyatakan setuju sebesar 83%, sementara yang menilai negatif mencapai 17%. Sedangkan besaran pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan, dimana berdasarkan hasil korelasi antara kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 0,719 artinya hubungan antara kedua variabel tersebut kuat. Dan berdasarkan hasil uji signifikan didapat  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $8,343 > 1,294$  yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kompensasi dengan variabel produktivitas kerja karyawan. Sedangkan hasil uji determinasi diperoleh sebesar 51,7% dan sisanya sebesar 48,3% diperkirakan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- 10) Penelitian Nursanti (2018) dengan judul “Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi Dalam Produktivitas Kerja Pegawai”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berapa besar pengaruh kinerja pegawai dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Metode penelitian yang

digunakan yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di Unit kerja pengembangan tenaga pendidik sejumlah 137 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 58 orang sesuai perhitungan dengan rumus Slovin. Instrumen yang digunakan berupa angket mengenai kinerja pegawai, komitmen organisasi dan produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan kontribusi kinerja pegawai lebih besar daripada komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Secara simultan keduanya berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

