

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada setiap organisasi dapat dikatakan bahwa salah satu sumber daya yang penting adalah manusia yang berkedudukan sebagai karyawan, buruh atau pun pekerja. Dikatakan paling berharga karena dari semua sumber yang terdapat dalam suatu organisasi, hanya sumber daya manusialah yang mempunyai harkat dan martabat yang harus dihargai dan dijunjung tinggi. Selain itu, hanya sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan berpikir secara rasional Menurut Notoadmojo, (Lolowang dkk 2016:177-186). Sedangkan menurut Aurelia, (Istiani 2016;1) Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan bisnis. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerja yang buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat sasaran utama yaitu upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan perlu diperhatikan untuk mengetahui apakah pekerjaan karyawan sudah dijalankan dengan baik yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan Mangkunegara (Bintari dan Budiono 2018:620). Sedangkan menurut Sikula dalam Marwansyah (Kharismawati 2018:5) Manajemen Sumber Daya Manusia serangkaian dari seleksi, penempatan,

indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan.

Menurut Mangkunegara, (Bintari dan Budiono 2018:628) Kinerja merupakan hasil kerja sesuatu hal yang diperoleh oleh seorang pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Selain itu menurut Robbins, (Kharismawati 2018:5) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Jadi dapat disimpulkan Kinerja adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh individu karyawan baik secara kualitas dan kuantitas sesuai pada tanggung jawab yang diberikan. Adapun alat ukur kinerja karyawan menurut Priansa (Theodore dan Lilyana 2017:7), yaitu: Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

PT. Indah Permai merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jual beli air mineral. PT. Indah Permai perusahaan yang membutuhkan kinerja karyawan yang professional dari karyawannya. Dapat dilihat dari data hasil kinerja dengan target realisasi galon yang dihasilkan, pada PT. Indah Permai seperti pada Tabel 1.1 sebagai berikut ;

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Target Realisasi Karyawan
Pada PT. Indah Permai Tahun 2019

Bulan	Target	Realisasi	Persentase (%)	Keterangan
Januari	9.000	9.800	108%	Tercapai
Februari	9.000	8.900	98,8%	Belum tercapai
Maret	9.000	8.700	96,6%	Belum tercapai
April	9.000	8.900	98%	Belum tercapai
Mei	9.000	9.900	110%	Tercapai
Juni	9.000	8.000	88,8%	Belum tercapai
Juli	9.000	8.700	96,6%	Belum tercapai
Agustus	9.000	8.000	88,8%	Belum tercapai
September	9.000	9.450	105%	Tercapai
Oktober	9.000	9.800	108%	Tercapai
November	9.000	9.000	100%	Tercapai
Desember	9.000	8.000	88,8%	Belum tercapai
Total	108.000	107.150	1.002%	
Rata-rata	9.000	8.929	83,5%	

Sumber Data : PT. Indah Permai

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat diketahui produk dan jumlah yang dihasilkan sebulan pada PT. Indah Permai adalah Januari 9.800, Februari 8.900, Maret 8.700, April 8.900, Mei 9.900, Juni 8.000, Juli 8.700, Agustus 8.000, September 9.450, Oktober 9.800, November 9.000, Desember 8.000. Dari hasil produk yang dihasilkan dapat dilihat bahwa hasil yang diperoleh mengalami berfluktuasi, hal ini tidak mencapai target dikarenakan kurangnya tanggungjawab karyawan pada PT. Indah Permai. Penurunnya kinerja tersebut harus diantisipasi agar tidak mengganggu usaha pada PT. Indah Permai. Hal ini bisa tercapai apabila faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat terakomodasi dengan baik dan bisa diterima oleh semua karyawan didalam suatu perusahaan, seperti pemberian kompensasi dan komitmen organisasi. Kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sastradipoera (Wartini dan Imaniyati 2016:189). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan karena

karyawan itu memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Priansa (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. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Simamora (Theodore dan Lilyana 2017:6) indikator Kompensasi yaitu : Upah dan gaji, Insentif, Tunjangan, dan Fasilitas. Tabel 1.2 di bawah ini merupakan data pemberian gaji dan insentif karyawan pada PT, Indah Permai.

Tabel 1.2
Jumlah Gaji dan Insentif Karyawan pada
PT. Indah Permai tahun 2019

Jabatan	Jumlah karyawan	Gaji Pokok (Rp)	Insentif (Rp)
Kepala Cabang	1	2.800.000	500.000
<i>Operasional Manajemen</i>	4	2.600.000	450.000
<i>HRD</i>	2	2.500.000	400.000
<i>Supervisor Admin</i>	3	2.300.000	300.000
<i>Supervisor Logistik</i>	1	2.300.000	300.000
<i>Supervisor Sales</i>	2	2.300.000	300.000
<i>Account Receivable</i>	2	2.100.000	250.000
<i>Admin Entry</i>	3	2.100.000	250.000
<i>Stap Logistik</i>	2	2.100.000	250.000
<i>Driver</i>	8	2.100.000	225.000
<i>Admin Sales</i>	2	2.100.000	200.000
<i>Sales</i>	10	2.100.000	200.000
Jumlah	40	27.400.000	3.625.000

Sumber : PT. Indah Permai

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa Gaji dan Insentif yang diterima oleh karyawan pada PT. Indah Permai pada tahun 2019. Total gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk 40 karyawan sebesar 27.400.000, sedangkan total insentif yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar 3.625.000. Dari hasil wawancara Pimpinan dan karyawan pada PT. Indah Permai, Gaji yang diterima karyawan ada yang beberapa karyawan yang masih dibawah UMR. Sedangkan UMR menurut dari sumber perusahaan sebesar 2.900.000 dan sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan kurang baik, hal ini dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Hal ini didukung dari hasil dari penelitian Wartini dan Imaniyati (2016). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Theodore dan Lilyana (2017). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Suriani, Dkk (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kompensasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen. Yousef, (Wartini dan Imaniyanti 2016:190), Komitmen organisasi merupakan salah satu konstruksi penting yang dipertahankan selama bertahun tahun, dikarenakan komitmen organisasi sangat berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, kinerja yang lebih tinggi, serta tingkat absensi dan keinginan berpindah yang rendah. Sedangkan menurut Marthis dan Jakson (Septiani dkk 2016:99). Komitmen organisasi

adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi Komitmen organisasi Menurut Heidjrachman dan Husman (Kertiasih 2016:14) yaitu : Disiplin, Kehadiran, Kerjasama, Kepuasan

Tabel 1.3 dibawah ini merupakan masa kerja karyawan pada PT. Indah Permai sebagai berikut:

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Karyawan pada PT. Indah Permai tahun 2019

Bulan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (Hari)	Jumlah Hari Kerja Sebenarnya (Hari)	Persentase Tingkat Absolut (%)
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7=5/4x100%
Januari	40	23	920	17	903	5,31
Februari	40	20	800	13	787	6,05
Maret	40	19	760	22	738	3,35
April	40	21	840	18	822	4,56
Mei	40	22	880	16	864	5,40
Juni	40	21	840	19	821	4,32
Juli	40	20	800	19	781	4,11
Agustus	40	21	840	21	819	3,91
September	40	21	840	15	825	5,50
Oktober	40	22	880	22	858	3,90
Nopember	40	21	840	17	823	4,84
Desember	40	20	800	19	781	4,11
Jumlah	480	251	10,040	218	8,964	55,36
Rata-rata	40	20,91	836,6	18,16	747	4,61

Sumber : PT Indah Permai Denpasar 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan tingkat absensi pegawai cenderung berfluktuasi, di mana persentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 4,61%. Menurut B.Flippo (2002:281) apabila absensi 0 sampai 2

persen dianggap baik, 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, di atas 10 persen dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Ini berarti bahwa tingkat absensi di PT. Indah Permai tergolong tinggi, hal ini menjadikan turunnya kinerja pegawai, karena tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan kurangnya kinerja pegawai.

Hal ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan Maulya Septiani dkk (2016) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peranan penting diantara sumber daya yang lain. Karyawan dalam suatu perusahaan merupakan asset yang sangat penting karena karyawan merupakan anggota organisasi yang dapat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sikap disiplin kerja memegang peran penting karena mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Marsoit et al (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian-kajian tersebut maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Indah Permai Denpasar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Apakah Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai?
- 2) Apakah Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk Mengetahui Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai. Untuk Mengetahui Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Permai..
- 2) Untuk Mengetahui Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Permai

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan permasalahan diatas maka manfaat penelitian ini adalah:

- 1) Bagi Mahasiswa
Manfaat penelitian ini bagi mahasiswa diharapkan dapat memberikan gambaran, pemahaman serta wawasan yang lebih luas mengenai judul Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Bagi Penulis
Suatu kesempatan mahasiswa untuk mengaplikasikan teori dan ilmu yang diperoleh atau diketahui dengan kenyataan yang ada dilapangan.

3) Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan dapat digunakan sebagai bahan acuan serta referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian sejenis di masa yang akan datang, dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Lndasan Teori

2.1.1 Goal setting theory

Goal setting theory merupakan teori yang dikemukakan oleh Edwin Locke di tahun 1978. Teori ini didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran meliputi ide-ide akan masa depan dan keadaan yang diinginkan memainkan peran penting dalam bertindak. Goal setting theory menegaskan bahwa individu dengan sasaran yang lebih spesifik serta akan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan sasaran yang tidak jelas. Teori ini berasumsi bahwa ada hubungan secara langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Sasaran yang ditetapkan secara jelas dapat menimbulkan tingkat kinerja yang lebih baik. Dalam penetapan sasaran dibutuhkan seorang pemimpin untuk membantu dan memberi arahan yang dibutuhkan pegawainya dalam menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai sasaran dan dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks dalam suatu organisasi, namun penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada pegawai harus mempunyai

dasar yang rasional tetapi faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Kompensasi dikatakan penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai.

Priansa (2017:5) menyatakan, bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Sastradipoera (2016:189), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Kebutuhan karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi menjadi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia (SDM). Terminologi kompensasi sering digunakan bergantian dengan administrasi gaji dan upah, kendati demikian terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang luas. Jika dikelola dengan benar maka kompensasi dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, serta mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi.

Menurut Hendoko (2003:114), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Hasibuan (2007:75), menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan atas organisasi. Nawawi (2008:87) mengartikan, kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan atau ganjaran para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, mulai dari kegiatan yang disebut bekerja.

Dari pendapat para ahli tersebut maka 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) Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi diberikan dengan tujuan adalah sebagai berikut.

a) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor menarik masuknya karyawan qualified. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang qualified dari suatu organisasi.

b) Mempertahankan karyawan yang ada.

Eksodus besar-besaran karyawan perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang qualified. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang qualified.

c) Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sangat sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

d) Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik dari pada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

e) Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi seringkali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

f) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Selain lima tujuan diatas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti upah minimum rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

3) Indikator Kompensasi

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

a) Upah dan gaji

Gaji 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.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen dalam suatu organisasi atau yang bisa dikenal dengan komitmen organisasi merupakan salah satu konstruksi penting yang

dipertahankan selama bertahun-tahun. Menurut Mathis dan Jackson (2001:99) memberikan definisi komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut. Menurut *Van Dyen* dan *Graham* (2005, dalam *Muchlas*, 2008), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah personal, situasional dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit.

Lebih lanjut *Dyen* dan *Graham* (2005, dalam *Muchlas*, 2008) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu : Usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya : Nilai (*value*) tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Sedangkan posisional dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Menurut *Quest* (1995, dalam *Soekidjan*, 2009) komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan soliditas organisasi. Hasil penelitian *Quest* (1995, dalam *Soekidjan*, 2009) tentang komitmen organisasi mendapatkan hasil :

- a) Komitmen tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja.
- b) Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kemandirian dan “*Self Control*”

- c) Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kesetiaan terhadap organisasi.
- d) Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan tidak terlibatnya anggota dengan aktifitas kolektif yang mengurangi kualitas dan kuantitas kontribusinya.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Baron dan Greenberg (2016:100), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

a) Faktor Pekerjaan

Komitmen organisasi akan meningkat jika tingkat otonomi pekerjaan tinggi. Karena dalam otonomi, terdapat kebebasan dan keterlibatan dalam menentukan kebijakan sehingga karyawan akan merasa memiliki perusahaan.

b) Faktor Kesempatan Pekerjaan

Komitmen organisasi akan meningkat jika kesempatan pekerjaan lain kecil sehingga keinginan untuk mencari pekerjaan lain kecil.

c) Faktor Personal

Komitmen organisasi akan lebih tinggi diantara para karyawan yang memiliki jabatan tinggi dan berusia lebih tua.

3) Indikator Komitmen

Terdapat beberapa indikator komitmen, Menurut pendapat Heidjrachman dan Husnan (Kertiasih 2016:14). Mengemukakan empat indikator komitmen yang digunakan dalam pendekatan,

pendekatan untuk menentukan indikator komitmen karyawan kepada organisasi yaitu :

a) Disiplin

Merupakan ketaatan setiap karyawan akan tata tertib

yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Meliputi kebutuhan akan jam kerja, tata tertib yang berlaku, pakaian seragam dan sebagainya.

b) Kehadiran

Merupakan data yang menunjukkan ketidak hadirannya para karyawan dalam tugasnya, hal ini termasuk waktu hilang karena sakit, kecelakaan atau kepentingan pribadi yang diberi wewenang atau yang dapat diperhitungkan dalam tingkat absensi adalah diberhentikan sementara, cuti yang sah, periode libur kerja, yang diperhitungkan meliputi : hari ketidak hadirannya karyawan selama satu bulan selain cuti, hari libur yang diterakan, titik ketidak hadirannya dikarenakan sakit.

c) Kerjasama

Merupakan suatu tindakan bersama-sama antara seorang dengan orang lain dimana setiap karyawan bekerja dan menyumbangkan tenaga secara sukarela dan sadar untuk saling membantu guna mencapai tujuan bersama.

d) Kepuasan

Merupakan suatu sikap para karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap tugas yang dikerjakan lingkungan perusahaan serta terhadap jaminan-jaminan yang diperolehnya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu: Menurut Sedarmayanti, (Septiani dkk 2016:100) bahwa kinerja adalah alat ukur dari suatu proses atau pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2016:99), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis dan Jakson, (Theodore dan Lilyana 2017:7). Menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas penulis dapat menyimpulkan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan melalui kecakapan pengalaman dan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang diberikan secara bertanggung jawab.

2) Penilaian Kinerja

Setiap hasil kerja dari para karyawan tidak lepas dari penilaian atasan. Penilaian kinerja dilakukan atasan dengan harapan bahwa kinerja dari para karyawan sesuai dengan harapan mereka. Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Usman, 2008:456). Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut dengan karyawan (*Robert L. Mathis-john H. Jackson, 2006:382*).

Dari beberapa pengertian penilaian kerja yang dikemukakan oleh para ahli diatas, peneliti dapat menyimpulkan penilaian kinerja merupakan kegiatan menilai keberhasilan atau kegagalan dari hasil pekerjaan seseorang karyawan dalam mencapai tujuan dari pekerjaan yang diberikan, kemudian hasil penilaian diinformasikan kepada karyawan yang bersangkutan, agar karyawan tersebut tahu bagaimana hasil kerjanya.

3) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Usman (2008:459), tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a) Tujuan dan Penilaian Kinerja

Untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan calon karyawan dan karyawan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

(1) Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan calon karyawan dan karyawan dalam membuat kebijakan, seperti promosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan dan bonus.

(2) Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu keterampilan baru untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karier calon karyawan dan karyawan. Mengukur validitas metode penelitian kinerja yang digunakan, apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja.

(3) Mendiagnosa masalah-masalah organisasi.

b) Manfaat Penilaian Kinerja

(1) Meningkatkan objektivitas penilaian kinerja karyawan.

(2) Meningkatkan keefektifan penilaian kinerja karyawan.

(3) Meningkatkan kinerja karyawan.

(4) Mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan karyawan tersebut baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.

4) Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator dari kinerja pegawai menurut Handayani (2013:11) antara lain:

a) Kualitas Pekerjaan

Merupakan ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna

dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas Pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

c) Ketepatan waktu kerja

Merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Kemampuan bekerja sama

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

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan khususnya dalam penelitian ini adalah bergantung pada perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian manajemen kompensasi yang efektif Ibojo & Asabi, (Wartini dan Imaniyati

2016:194). Kompensasi juga berperan sebagai *predictor* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun begitu tidak berarti pemimpin yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tetapi membutuhkan kompensasi yang wajar dan adil sehingga memicu peningkatan performa karyawan. Rizal, Idrus, & Djumahir, (Wartini dan Imaniyati 2016:1994). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wartini (2016) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Theodore dan Lilyana (2017). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen Organisasi karyawan terhadap organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Porter, Steers, Boulian, dan Mowday (Putrana dkk :2016) adalah refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Komitmen Organisasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja, sedangkan jika komitmen rendah akan menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar. Menurut Septiani dkk (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Wartini dan Imaniyati (2016) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil kerja merupakan syarat yang utama untuk tercapainya tujuan organisasi, tumbuhnya hasil kinerja karyawan yang tinggi akan tergantung dari beberapa hal seperti apakah kompensasi yang diberikan telah memadai sehingga mampu memberikan dorongan kerja bagi karyawan, seperti perubahan sikap pada karyawan, kinerja karyawan juga sedikit banyak dipengaruhi oleh kebijaksanaan dalam pemberian kompensasi. Hal lain yang harus diperhatikan adalah Komitmen Organisasi, Komitmen Organisasi tidak terlepas dengan karyawan atau pekerja yang ada di dalamnya, karena komitmen organisasi mengacu pada perasaan pribadi anggota terhadap organisasi Joo & Park, (Wartini dan Imaniyati 2016:190). Dengan demikian kompensasi dan komitmen organisasi mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Wartini dan Imaniyati Kompensasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Sebagai dasar untuk melakukan suatu penelitian, penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu penting untuk diketahui. Hal ini sangat berguna untuk menentukan langkah penelitian serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan.

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Wartini dan Imaniyati (2016), berjudul “ Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja“, menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Suriani, dkk (2018). Objek penelitian ini yaitu pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan etika kerja terhadap kinerja karyawan di PT Transindo Jaya Bahari .Maumbi Manado dengan menggunakan analisis data uji asumsi klasik, uji validitas, uji normalitas dan reliabilitas. Adapun hasil dari penelitian adalah hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Theodore dan Lilyana (2017). “ Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan “. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Canggih Mandiriutama. Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan membandingkan uji t diperoleh nilai untuk variabel Kompensasi (X_1) thitung sebesar 5,791 sedangkan ttable sebesar 2,036. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompensasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Karya Canggih Mandirutama. Sedangkan dari hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan membandingkan uji t diperoleh nilai untuk variabel Kepuasan Kerja (X_2) t hitung sebesar 3,688 sedangkan t tabel sebesar 2,036. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari hasil uji hipotesis

yang dilakukan dengan membandingkan uji F diperoleh nilai untuk F_{hitung} sebesar 24,950 sedangkan F_{table} sebesar 3,30. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompensasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Karya Canggih Mandirutama.

- 4) Penelitian yang dilakukan Septiani dkk (2016), berjudul “ Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan “. Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peranan penting diantara sumber daya yang lain. Karyawan dalam suatu perusahaan merupakan asset yang sangat penting karena karyawan merupakan anggota organisasi yang dapat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sikap disiplin kerja memegang peran penting karena mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Pada AJB Bumiputera ini para karyawannya rata-rata masa kerjanya sudah lebih dari lima tahun bahkan puluhan tahun. Dengan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan secara otomatis karyawan akan dengan sukarela mematuhi peraturan yang tertulis ataupun tidak pada perusahaan sehingga disiplin kerja yang tinggi akan terbentuk dengan begitu kinerja para karyawan akan meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja dengan nilai beta 0,639, nilai t hitung sebesar 5,688 dan nilai signifikansi 0,000, komitmen organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta 0,369, nilai t hitung sebesar 2,826 dan nilai signifikasi 0,007, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,438, nilai t hitung sebesar 3,350 dan nilai signifikasi 0,002.

- 5) Penelitian yang telah dilakukan oleh Pratama dkk (2015) berjudul “ Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya kompensasi terhadap seluruh proses kinerja karyawan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office* Malang. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam menganalisa data digunakan analisis deskriptif yang berisi distribusi item dari masing-masing variabel, kemudian analisis regresi linier dan pengujian hipotesis (uji f dan uji t). Dari hasil pengujian dengan regresi linier berganda menunjukkan bahwa simultan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai determinasi. Nilai determinasi ini menunjukkan bahwa simultan variabel kompensasi yang digunakan dalam persamaan regresi ini memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 70,5% sedangkan sisanya 29,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang berhubungan dengan kemampuan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial dengan kompensasi yang mendominasi karena diperoleh t hitung

kompensasi sebesar 6,315 sedangkan t hitung kompensasi sebesar 4,903.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari (2016) yang melakukan penelitian terhadap karyawan pada Departemen *Quality Assurance* PT Peb Batam, dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi (X_1) berpengaruh tidak signifikan, sedangkan kompensasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja (Y). Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Ratnasari dengan sekarang yaitu dimana persamaan nya (X_2) kompensasi dan (Y) kinerja. Dan perbedaan dari penelitian terdahulu Ratnasari kompetensi (X_1), kompensasi (X_2), sedangkan penelitian sekarang kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2).
- 7) Penelitian yang dilakukan Verawati dkk, (2019) yang melakukan penelitian terhadap karyawan di UPTD kesehatan/puskesmas, dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi (X_1), komitmen organisasi (X_2), disiplin kerja (X_3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Verawati dkk dengan

penelitian sekarang yaitu dimana persamaannya komitmen organisasi(X_3), kinerja (Y), Dan perbedaannya adalah kompetensi (X_1).

- 8) Penelitian Anggraeni. & Rahardja. (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang”. Teknik analisis data yang digunakan adalah Pendekatan Kuantitatif. Hasil penelitian tersebut adalah : hipotesis 1) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan feminin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Begitu juga dengan hipotesis 2) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hipotesis 3) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Peneliti ini memiliki persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 9) Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang Andi., dkk. (2019). “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pt. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru”. Teknik analisis data yang digunakan : Analisis deskriptif, karakteristik responden, tanggapan responden, persamaan struktural, Hasil peneliti tersebut adalah : 1) Budaya organisasi, motivasi kerja serta komitmen organisasi tidak

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2) Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Variable budaya dan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru. Peneliti ini memiliki persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah perbedaan variabel bebas lainnya, kepuasan kerja dan lokasi penelitian. adalah perbedaan variabel bebas lainnya dan lokasi penelitian.

- 10) Suratinoyo., dkk. (2018). “Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Uphus Khamang Indonesia”. Teknik analisis data yang digunakan adalah : uji validitas, uji reliabilitas untuk kuisioner. Hasil penelitian tersebut adalah : 1) Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Uphus Khamang Indonesia. 2) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Uphus Khamang Indonesia. 3) Komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Uphus Khamang Indonesia. 4) Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Uphus Khamang Indonesia. Peneliti ini memiliki persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti pengaruh komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah perbedaan variabel bebas lainnya dan lokasi penelitian.

