

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan jaman setiap perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lainnya yang sejenis. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusia (SDM), karena SDM merupakan aset yang berharga bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga hal-hal yang berkaitan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu diperhatikan agar kinerja karyawan dapat maksimal. Adanya sumber daya manusia yang baik dan profesional akan sangat membantu dan memaksimalkan kinerja dalam suatu perusahaan. Karyawan-karyawan yang memiliki potensi yang kuat dan kompeten dalam membangun perusahaan harus dipertahankan. Tetapi ada faktor penting agar karyawan tersebut dapat bertahan lama di suatu perusahaan yaitu salah satunya adanya kompensasi yang diberikan perusahaan.

Hamali (2018) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu. Fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Raharjo (2017), kompensasi dapat dilakukan melalui indikator kompensasi terutama berkaitan dengan energi dan pemikiran, penghargaan langsung atau tidak langsung dan keadilan.

Selain kompensasi faktor yang penting dalam meningkatkan mutu kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah motivasi yang diberikan

perusahaan agar karyawan dapat berkerja sesuai dengan acuan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Menurut penelitian Hafizki dkk (2019), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hal tersebut bertujuan untuk menekan tingkat stress tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Apabila karyawan termotivasi dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Salah satu cara lain untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi yang tinggi dalam bekerja. Perusahaan harus memiliki Komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan ukuran tentang keinginan karyawan untuk tetap dalam perusahaan di masa depan (Wibowo, 2017). Menurut Busro (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.. Apabila karyawan kurang memiliki komitmen akan menyebabkan dampak negative bagi perusahaan seperti kurangnya produktivitas. Sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi akan lebih tahan bekerja, produktif, dan berorientasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik akan memberikan keuntungan jangka panjang

bagi perusahaan. Adanya sistem kompensasi yang adil dan layak diterima bagi karyawan, motivasi kerja serta komitmen organisasi akan memberikan stimulasi kepada karyawan untuk dapat bekerja optimal dan bertanggung jawab.

Penelitian ini mengambil tempat penelitian di C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali yang terletak di Jalan Kayu Aya No. 151, Seminyak, Badung, Bali. C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa akomodasi penginapan. C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali adalah villa yang memiliki 48 karyawan. Data jumlah karyawan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali dapat disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Data Jumlah Karyawan

C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

NO	DEPARTMENT	TOTAL
1	Admin & General	2
2	Human Resources	1
3	Accounting	2
4	Sales & Marketing	2
5	Security	8
6	Front Office	5
7	Engineering	6
8	Kitchen	5
9	Housekeeping	17

Sumber C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa data jumlah karyawan C151 Smart Villas

Seminyak Badung Bali cukup banyak, sehingga perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali agar mencapai hasil yang maksimal. Kegiatan yang dilakukan oleh C151 Smart Villas seminyak adalah memberikan jasa akomodasi kamar villa dengan fasilitas dan pelayanan yang terbaik. Data jumlah kamar di C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali dapat disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2

Jenis Villa

C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

Jenis Villa	Jumlah Unit Villa
Villa Luxury	19 Unit
Club Villa	1 Unit
Presidensial Villa	1 Unit

Sumber : C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali memiliki 21 unit villa, perusahaan C151 Smart Villa Seminyak sangat membutuhkan karyawan yang berkinerja yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan dan profit yang tinggi serta memiliki citra baik C151 Smart Villa Seminyak di mata masyarakat luas. Oleh karena itu karyawan sangat dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien.

Jenis kompensasi yang diberikan perusahaan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali kepada karyawannya adalah berupa upah atau gaji yang diberikan

perusahaan untuk karyawan sebagai tanda terima kasih atas hasil kerja keras dan jerih payah seorang karyawan.

Motivasi kerja dan komitmen organisasi pada setiap karyawan C151 Smart Villa Seminyak sangat penting karena adanya motivasi kerja dan komitmen karyawan, karyawan menjadi lebih semangat, berusaha yang terbaik, melakukan pekerjaan secara optimal dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hasil wawancara dengan HRD Pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali. Bahwa ada beberapa karyawan kurangnya motivasi dan komitmen dari dalam diri karyawan C151 Smart Villa Seminyak, Badung Bali. Dengan masalah tersebut dapat disimpulkan bahwa ada beberapa karyawan yang ingin mengajukan surat pengunduran diri kepada atasannya. Ketika karyawan yang mempunyai masalah, mereka tidak mau berkonsultasi terlebih dahulu pada atasannya malah justru ingin mengundurkan diri dari perusahaan C151 Smart Villas Seminyak, Badung, Bali. Jika semua karyawan seperti itu malah justru tidak baik terhadap keberlangsungan perusahaan dikemudian hari. Data turnover karyawan tahun 2021 dapat disajikan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Turnover Karyawan
C151 Smart Villas Seminyak, Badung, Bali
Tahun 2021

TURN OVER KARYAWAN 2021			
Bulan/Tahun	Staff Masuk	Staff Keluar	Total Staff 2018
Total Staff 2021			55
Januari		2	53
Februari	4		56
Maret			56
April	2		58
Mei		5	53
Juni	1		54
Juli		4	50
Agustus		2	48
September	5		53
Oktober	2		55
November		5	50
Desember		2	48
TOTAL	14	20	

Sumber : C151 Smart Villas Seminyak Badung, Bali

Tabel 1.3 menjelaskan turnover karyawan setiap bulannya cenderung mengalami fluktuasi (berubah ubah) dan berdampak buruk bagi perusahaan. Dari hasil wawancara dengan HRD C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali menemukan bahwa perusahaan C151 Smart Villas Seminyak bali kurangnya memberikan kompensasi kepada karyawan yang sudah mengabdikan lama di perusahaan. Karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan memiliki niat untuk mengundurkan diri di masa yang akan datang. Perusahaan mengharapkan karyawan untuk memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan, namun nyatanya loyalitas karyawan lain yang merasa bahwa karyawan lain lebih merasa karyawan itu terpenuhi dari segi finansialnya. Jika kompensasi berjalan lancar dan sesuai dengan

perencanaan dan komitmen karyawan yang tinggi maka tahapan berikutnya adalah meningkatkan kinerja karyawan pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali. Jika kinerja karyawan telah tercapai maka perusahaan dapat mengukur sejauh mana meningkatkan kinerja yang mereka capai. Namun jika sebaliknya kinerja karyawan menurun, maka perusahaan perlu mengambil Langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut agar produktivitas perusahaan yang didapat lebih maksimal.

Pada tahun 2021, jumlah karyawan yang menginap di C151 Smart Villas Seminyak, Badung, Bali mengalami fluktuasi. Hal itu dapat mempengaruhi dikarenakan kurangnya komitmen untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan atau kurang puasnya karyawan tersebut pada kompensasi yang diberikan maka kinerja karyawan juga kurang maksimal. Data jumlah tamu yang menginap di C151 Smart Villas Seminyak, Badug, Bali pada tahun 2021 dapat disajikan pada Tabel 1.4 berikut ini.

Tabel 1.4
Jumlah Tamu Yang Menginap di C151 Smart Villas
Seminyak, Badung, Bali Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Tamu Yang Menginap
1	Januari	300
2	Februari	297
3	Maret	320
4	April	260
5	Mei	200
6	Juni	257
7	Juli	242
8	Agustus	301
9	September	225
10	Oktober	199
11	November	233
12	Desember	370
TOTAL		3.204

Sumber: C151 Smart Villas Seminyak, Badung, Bali

Tabel 1.4 menjelaskan bahwa data jumlah tamu yang menginap di tahun 2021 cenderung mengalami fluktuasi, Kurangnya loyalitas dan tanggung jawab karyawan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali dalam mengerjakan dan menyelesaikan apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan. Dengan ini yang menjadi alur dasar penelitian ini harus dikembangkan penulis, bahwa penulis menduga terdapat pengaruh antarakomitmen organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. dari permasalahan diatas dapat kita lihat bahwa kinerja karyawan adalah suatu masalah yang harus mendapatkan perhatian lebih dan serius dari pihak perusahaan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali. Peningkatan karyawan tidak bisa dilakukan dengan sendiri harus ada dorongan dan usaha yang baik dari pihak karyawan maupun pihak perusahaan. Caranya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mendorong dan memberi motivasi kerja kepada karyawan agar karyawan mampu bekerja dengan baik dan maksimal di perusahaan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa penulis tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali terkait dengan komitmen organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. dengan begitu penulis menyusun dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung, Bali”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adanya rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1.2.1 Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada C151Smart Villas Seminyak, Badung Bali?

1.2.2 Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada C151 SmartVillas Seminyak, Badung Bali?

1.2.3 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada C151SmartVillas Seminyak, Badung Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1.3.1 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

1.3.2 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

1.3.3 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada C151Smart Villas Seminyak, Badung Bali.

1.4.2 Manfaat Praktis

1) Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk lebih memperdalam pengetahuan

mengenai pengaruh komitmen organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada C151 Smart Villas Seminyak, Badung Bali.

2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan untuk lebih menumbuhkan tingkat komitmen organisasi karyawan, memberikan kompensasi yang mencukupi kebutuhan karyawan dan memberikan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

3) Bagi Akademi dan Universitas

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan literatur atau referensi dalam melakukan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Teori penetapan (*Goal Setting Theory*) dikemukakan oleh Edwin Locke (1968) yang mengatakan adanya hubungan antara tujuan yang akan ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Yang menjadi konsep dasar *goal setting theory* adalah seseorang yang memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) merupakan suatu model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan.

Menurut teori *goal setting theory* ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan umum diamati yaitu perilaku tersebut yang terus berlangsung sampai perilaku itu dapat mencapai penyelesaiannya. Proses penepatan tujuan *goal setting theory* adalah dapat dilakukan berdasarkan Prakarsa sendiri atau diwajibkan oleh suatu organisasi sebagai satu kebijakan (wangmuba, 2018). Sasaran yang ditentukan dengan umpan balik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tidak ada umpan balik.

Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan,

sedangkan variabel komitmen organisasi, kompensasi dan motivasi kerja sebagai faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Karyawan

Kinerja dalam seorang karyawan bersifat individual, karena di setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan berbeda-beda dalam mengerjakan tugas. Pihak-pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas kerjanya berdasarkan kinerja masing-masing karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi merupakan totalitas hasil kerja yang dicapai di suatu organisasi.

Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno 2016).

Menurut Wirawan (2017) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan Wirawan (2018) mengemukakan bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator

suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Pengertian kinerja dari Mathis dan Jackson dalam Masram (2017:138) mengatakan kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan pengertian dari teori-teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dengan segala persyaratan standar kerja seperti penyelesaian target ataupun tugas yang dipenuhi dengan segala syarat yang sudah ditentukan dan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan.

2) Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2018:260), indikator kinerja dapat diukur melalui, sebagai berikut :

A. Kualitas (mutu)

Kinerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dimana poses hasil kerja mendekati titik kesempurnaan.

B. Kuantitas (jumlah)

Jumlah target yang akan diharapkan melebihi target yang telah ditetapkan, produksi yang dihasilkan dapat dalam bentuk siklus kegiatan yang terselesaikan.

C. Ketepatan waktu

Pekerjaan tertentu yang diberikan waktu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

D. Efektifitas

Penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi.

Dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dalam penggunaan sumber daya.

3) Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuenegara (2019:68), karakteristik kinerja seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi, antara lain :

- A. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
- B. Memiliki tujuan realitis
- C. Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- D. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- E. Memanfaatkan umpan balik yang kritis dalam sebuah kegiatan kerja yang dilakukan
- F. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram.

4) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amrongs dan Baron dalam Wibowo (2011:100), sebagai berikut :

- A. Personal faktor meliputi: tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- B. Leadership factors ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- C. Team factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- D. Contextual/situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut, Sopiah (2016), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai adanya kepercayaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan keinginan dan organisasi untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Mekta (2016), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Menurut Haris (2017), komitmen organisasi adalah kepercayaan karyawan menerima tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap bertahan dan tidak meninggalkan perusahaan. Luthans (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi serta keyakinan tertentu, tujuan organisasi dan penerimaan nilai.

Mowday dalam Sopiah (2018), komitmen kerja adalah sebagai istilah lain dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan dimensi yang penting untuk dapat menilai kecenderungan pegawai, keterlibatan seseorang relatif kuat terhadap organisasi, mengetahui apa keinginan organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam setiap organisasi serta bersedia berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut. Meyer & Allen dalam Sopiah (2008:104), menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai seberapa jauh karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Komitmen

organisasi merupakan sikap cerminan sejauhmana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasi.

Selanjutnya Porter dan Mowday (2016:57), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- A. Kesiapan dan kesedihan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
- B. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).
- C. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Dari definisi-definisi yang diberikan oleh para ahli, komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa kekuatan psikologis individu untuk dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Mampu menerima visi misi tujuan organisasi serta selalu menginginkan dirinya bertahan untuk menjadi bagian dalam organisasi.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

- A. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup Panjang dan bertahap. Steers dalam Sopiah (2018:111) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatan dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- B. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan

kerja.

- C. Pengalaman kerja, seperti keteradalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (Sopiah, 2018) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai antara lain :

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat Pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

3) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut, Meyer & Allen, (2017:122), bahwa ada tiga indikator komitmen yaitu:

A. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

Yang berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi karena keinginan dari diri sendiri.

B. Komitmen Kontinuan (Continuance Commitmen)

Komitmen kontinuan adalah komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. dapat dikatakan bahwa komitmen ini dibentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Hal tersebut menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dipertimbangkan bilang menetap pada suatu perusahaan.

C. Komitmen Normatif (Normative Commitmen)

Komitmen Normatif adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada pada diri karyawan. Komitmen ini berisi keyakinan individu akan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab dalam perusahaan. Oleh karena itu karyawan bertahan karna adanya loyalitas.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:119), Kompensasi merupakan sebuah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang akan diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasibuan (2017), merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Umar (2018), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja jerih payah mereka. Selain itu sebagai balas jasa juga bisa memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja dan motivasi pada karyawan.

Rachmawati (2019:144).

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikah perusahaan untuk karyawan sebagai imbalan atau balas jasa yang telah di berikan dan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Imbalan yang di berikan berupa aspek finansial maupun non finansial.

2) Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Yani (2012:142), menjelaskan komponen dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

A. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, komisi, upah, dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial secara tidak langsung, seperti tunjangan Kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan pension, tunjangan Pendidikan dan lain sebagainya.

B. Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menantang dan menarik), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan untuk kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

3) Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Yani (2012:140), memaparkan bahwa tujuan manajemen kompensasi

yang efektif meliputi hal-hal berikut :

A. Memperoleh personal yang berkualitas

Kompensasi yang tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya Tarik bagi pelamar. Dengan demikian program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualitas baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

B. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan akan keluar jika mendapatkan pembayaran yang tidak kompetitif dan akibatnya akan menyebabkan terjadinya perputaran karyawan yang semakin tinggi.

C. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi akan berusaha keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal masyarakat bahwa pembayaran yang dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan kisaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain.

D. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran kompensasi sebaiknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan.

E. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang nasional mebatu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.

F. Mengikuti aturan hukum

Sistem upah dan gaji yang sehat akan memertimbangkan faktor-faktor legal

yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

G. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis Sumber Daya Manusia, manajer operasi dan para karyawan.

H. Meningkatkan efisiensi administrasi

Dalam program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola

4). Manfaat Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Yani (2012:16), manfaat kompensasi (balas jasa) yaitu :

A. Manfaat bagi perusahaan :

- (1) Mengikat karyawan untuk bekerja pada perusahaan.
- (2) Menarik karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi bekerja pada perusahaan.
- (3) Untuk memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi.

B. Manfaat bagi karyawan

- (1) Untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.
- (2) Untuk memenuhi kebutuhan keluarganya
- (3) Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- (4) Untuk meningkatkan status sosial prestige karyawan.

5). Indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Rivai (2013) sebagai berikut :

A. Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan pikiran maupun tenaga untuk mencapai tujuan perusahaan.

B. Upah

Upah adalah suatu imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

C. Insentif

Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena kinerja karyawan melebihi standar yang ditentukan.

D. Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefit)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

2.1.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Tenaga atau dorongan tersebut adalah gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut adalah driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan dalam perbuatannya mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2013). Menurut Hasibuan (2015), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah energi atau kondisi yang menggerakkan diri karyawan dengan terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan.

organisasi perusahaan.

Menurut Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2013), menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar dapat memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Selanjutnya Anoraga (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Motivasi adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakikatnya secara internal dan eksternal positif dan negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja (Sedarmayanti 2017: 154).

Selanjutnya Wilson Bangun (2014 : 312) motivasi adalah Hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu Tindakan. Seseorang melakukan Tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan. Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto 2016) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu usaha yang dapat menimbulkan perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuatu dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tentang motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik itu berasal dari dalam maupun luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi untuk menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki yang tujuannya untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

2) Faktor-faktor Motivasi Kerja

Fredick Hezbeq, dkk (wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja, antara lain :

- A. Faktor Motivasi : faktor motivasi dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras dan giat. Faktor motivasi akan mendorong lebih banyak upaya.
- B. Faktor Penyehat : faktor penyehat berfungsi untuk mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat merupakan faktor yang jumlahnya mencukupi motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi maka dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Jadi jika faktor pemeliharaan tidak menciptakan kepuasan kerja tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

3) Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Munandar (2015), menjelaskan aspek-aspek motivasi kerja adalah :

- A. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Sikap maupun tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan akan disetujui Bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

- B. Imajinasi yang tinggi dan kombinasi

Hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran yang disusun secara teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang akan mendukung kualitas kerja yang baik.

C. Kepercayaan diri

Perasaan yakin dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya yang berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalah dengan tenang.

D. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi seorang karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

E. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Kesadaran individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang patut dan harus diselesaikan.

4) Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2015), mengemukakan bahwa ada lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

A. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan minum, makan dan sebagainya.

B. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman

yaitu merasa aman dari keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan dan ancaman kecelakaan.

C. Kebutuhan Sosial atau Rasa Memiliki

Kebutuhan sosial atau rasa memiliki merupakan kebutuhan sosial, interaksi, mencintai, dicintai, teman, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

D. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan harga diri merupakan kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan.

E. Kebutuhan Aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, potensi optimal, kemampuan untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sopiah (2018), mengatakan bahwa komitmen yang afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif mempunyai hubungan yang positif dan kuat terhadap kinerja karyawan. Yang didasarkan pada keinginan untuk terikat pada organisasi, berdasarkan norma yang ada dan kebutuhan rasional. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan sangat berdampak pada karyawan yang tetap tinggal dalam sebuah organisasi dan dapat meningkatkan kinerjanya (Carsten dan Spector dalam Sopiah, 2018).

2) Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Anoki (2017), menyatakan bahwa kompensasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan memberikan kompensasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Bagi perusahaan, pegawai adalah salah satu sumber daya yang sangat dibutuhkan untuk tujuan perusahaan. Bagi karyawan yang mempunyai kebutuhan, maka perusahaan merupakan salah satu tempat untuk memuaskan kebutuhan para karyawan.

3) Hubungan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Latief (2019), menyatakan bahwa semakin kuat motivasi kerja, maka dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dari tinjauan Pustaka terkait komitmen organisasi, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat disajikan pada Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rai Mutiara & Gede Riana (2018)	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap komitmen organisasi di	Metode regresi linear berganda	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin sesuai

		PT Jenggala Keramik Bali		kompensasi yang diterima karyawan maka komitmen organisasi semakin tinggi
2	Muhamad Iqbal & Aditya Christian Paulus (2019)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi	Metode regresi linear dengan uji moderasi serta deskriptif	Kinerja dan motivasi di PT X dikategorikan baik terhadap pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang moderasi komitmen kerja terhadap performansi baik secara parsial maupun simultan
3	Ni Luh Fitria Asmara Dewi Yasa (2018)	Pengaruh motivasi kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Kebudayaan Profinsi Bali	Metode regresi linear berganda, korelasi berganda, uji asumsi klasik, Kebudayaan Profinsi Bali	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Hal ini berarti motivasi yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja PNS di Dinas Kebudayaan Di Profinsi Bali
4	Ma'ruf Ummul Chair (2020)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Nirha Jaya Makassar	Metode analisis regresi linear sederhana koefisien korelasi dan determinasi menggunakan SPSS	Analisis linear sederhana diperoleh persamaan $Y = 9,186 + 0,590 (X)$ bahwa setiap terjadi kenaikan 1 poin pada variabel motivasi kerja maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Nirha Jaya Makassar
5	Bambang	Pengaruh	Metode	Motivasi

	Sudiyono & Nurul (2018)	motivasi, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan PT. Tirta Inyestama DC Rungkut)	regresi berganda meliputi uji instrument data (validitas dan reliabilitas), regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Anindita Kusuma Putri (2018)	Analisis pengaruh komitmen organisasi, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Jawa Tengah di daerah Purwodadi	Metode analisis regresi berganda dengan SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan $t = 3.778$ dan nilai $p\text{-value } 0,000 < 0.05$. Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
7	Andra Rifian Saputra (2018)	Pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja : studi kasus di Hotel Merah Group Megetan, Jawa Timur, Indonesia	SmartPLS v.3.2.7 dengan metode analisis SEM (structural Equation Modeling).	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kinerja karyawan terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.
8	Alfian & Junita	Pengaruh	Metode	Pengaruh

	Astramina (2020)	kompensasi motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. IDS Medical Sytem Indonesia Cabang Medan	analisis regresi linear (one sample Kolmogorov-smirnov test)	kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. IDS Medical Sytem Indonesia Cabang Medan berpengaruh signifikan karena dapat dilihat dari hasil uji T dengan hasil $0,000 < \alpha 0,05$ yang mana untuk persyaratan dalam uji t signifikan adalah $t_{table} < 0,005$
9	Ida Respatiningsih (2015)	Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pamalang)	Metode regresi linear	Secara parsial (individu) terhadap pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, (2) secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, (3) secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai; dan (4) secara parsial (individu) terhadap pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasa kerja terhadap kinerja pegawai.