

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topik pembahasan yang diteliti oleh peneliti yakni mengenai kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Model Analisis</b>	<b>Simpulan</b>
1	(Risnawati , 2020)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Sulsel Ventura Cabang Makassar	Kompensasi (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier sederhana	Kompensasi berdampak secara signifikan terhadap kinerja.
2	(Amirul,2 020)	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelindo Surabaya	Komitmen Organisasional (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier sederhana	Komitmen Organisasional berdampak secara signifikan terhadap kinerja.
3	Shintia (2020)	Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Pandawa Karya Palembang	Kompensasi (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda	Kompensasi dan Komitmen Kerja secara bersama – sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Pandawa Karya Palembang. Berdasarkan uji t atau

					uji secara parsial Kompensasi (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pandawa Karya Palembang
4	Edeh Jumat Ogbu (2017)	The effect of compensation on employee performance in the Nigerian civil service: A study of the Rivers State internal revenue board	Compensation (x) Employee performance (y)	Analisis linier berganda	penelitian ini mengungkapkan bahwa kompensasi langsung adalah positif berhubungan dengan kinerja pegawai.
5	Anthony andew Tahun 2018	<i>Employees commitment as the impact on organizational performance</i>	<i>Commitment (X)</i> <i>Organizational Performance (Y)</i>	Teknik analisis deskriptif	Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

## 2.2 Landasan Teori

Bahwa penelitian ini adalah tentang kinerja yang dikaitkan dengan kompensasi dan komitmen organisasi. Secara konseptual atau teoritis banyak ahli yang membahas tentang kinerja, kompensasi dan komitmen organisasi. Selain itu telah banyak juga penelitian yang membahas atau mengkaji atau menganalisis tentang kinerja, kompensasi dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, pada bab II ini peneliti ingin menjelaskan tentang kinerja maupun kompensasi dan komitmen organisasi sebagai landasan berpikir dalam penelitian ini.

## **2.2.1 Kompensasi**

### **2.2.1.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Wibowo (2016) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

Pernyataan diatas didukung dengan adanya penelitian Risnawati, (2020) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

Sarana Sulsel Ventura Cabang Makassar, membuktikan bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja.

#### **2.2.1.2 Indikator-indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan (2012) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji  
merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Insentif  
Merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan
3. Tunjangan  
Kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan dalam upaya mensejahterakan karyawan seperti tunjangan hari raya dan asuransi kesehatan
4. Fasilitas  
merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

#### **2.2.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan. Menurut Hasibuan (2012) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

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

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

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

6. Biaya Hidup/Cost of Living.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di

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

7. Posisi Jabatan Karyawan.

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

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

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

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya

semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus adil dan layak agar mencapai tujuan perusahaan

## **2.2.2 Komitmen Organisasi**

### **2.2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Organisasi menurut Mathis dan Jackson (2009) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Pernyataan diatas didukung dengan adanya penelitian Amirul, (2020) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelindo Surabaya membuktikan bahwa Komitmen Organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja Karyawan.

### **2.2.3.2 Indikator-Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut (Sopiah, 2013), yang telah disesuaikan dengan keperluan penelitian maka indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah:

1. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

### **2.2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Kusumaputri (2015) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu :

- a. Faktor-faktor terkait pekerjaan (job related factors)

Merupakan hasil keseluruhan yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkatkan individu. Peran dalam pekerjaan hasil ini kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi,

seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

b. Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen yang dimilikinya. Selain peran gender ini juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya,

c. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah system seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dll.

d. Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antara anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan dan rasa saling menghargai akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan atau berpengaruh yang lebih baik. Sedangkan system birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

f. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota akan meningkatkan komitmen kerja, semakin organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut peneliti yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab dalam kinerja agar dapat mencapai target dan hasil kerja yang tepat. Menurut Byars dalam Veithzal (2014) mengemukakan bahwa: "Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan". Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja adalah: "Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Handoko (2008) kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Jadi kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kontribusi yang diberikan karyawan untuk organisasi. Berdasarkan pendapat peneliti dan para ahli diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas untuk memperoleh hasil usaha. Kinerja yang tinggi dapat mencapai tujuan perusahaan

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa“Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan danminat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasandelegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2016) yaitu :

##### **1. Komitmen Organisasi**

Merupakan kepatuhan karyawan untk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

##### **2. Disiplin kerja**

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerjanya

### 3. Loyalitas

merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela diaman tempatya bekerja.

### 4. Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jaa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

#### **2.2.4.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempunyai peranan besar dalam menentukan sukses tidaknya dalam kegiatan usaha. Dengan meningkatkan kinerja, secara tidak langsung akan memberikan kepuasan kerja kepada para pekerja. Menurut Nawawi (2006) indikator kinerja menurut adalah sebagai berikut:

#### 1. Kuantitas hasil kerja yang dicapai

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

2. Kualitas hasil kerja yang dicapai

Merupakan jumlah yang dihasilkan. misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

3. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja

Merupakan penilaian terhadap individu terkait dengan persoalan kehadiran dalam bekerja, disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, membuat laporan hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

4. Kemampuan bekerjasama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara Kompensasi (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y)**

Kompensasi atau imbalan merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang besar kecilnya bergantung pada kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, dan oleh karena itu kompensasi harus diberikan dengan adil kepada karyawan. Sehingga dengan demikian, kompensasi dapat memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan semakin besar, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Akan tetapi karyawan Ksp Mitra Raya kurang puas dengan kompensasi yang diberikan, sehingga semakin rendah kompensasi maka akan semakin menurun tingkat kinerja karyawan. Hal ini telah dibuktikan oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Risnawati (2020) bahwa kompensasi berdampak

signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Riana dan Shintia (2020)) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peneliti beranggapan bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan untuk perusahaan, dan juga sebaliknya

### **2.3.2 Hubungan antara Komitmen Organisasi(X2) dengan Kinerja**

#### **Karyawan (Y)**

Komitmen organisasi ini dipengaruhi dan berkembang apabila keterlibatan seorang pada organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan, yaitu dapat memberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan skil yang berharga. Dengan demikian, komitmen pegawai pada organisasi memengaruhi kinerja pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi maka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena mereka menjadi tidak tertarik untuk meninggalkan pekerjaannya.

Menurut penelitian N. S. Lukman, Adolfina (2015) juga melakukan penelitian yang berjudul analisis lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Manado, hasil penelitiannya secara simultan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bank sulut, dan komitmen organisasional merupakan variabel

yang paling dominan. Dengan demikian, peneliti beranggapan bahwa komitmen organisasi sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan dan juga sebaliknya.

## **2.4 Kerangka Konseptual**

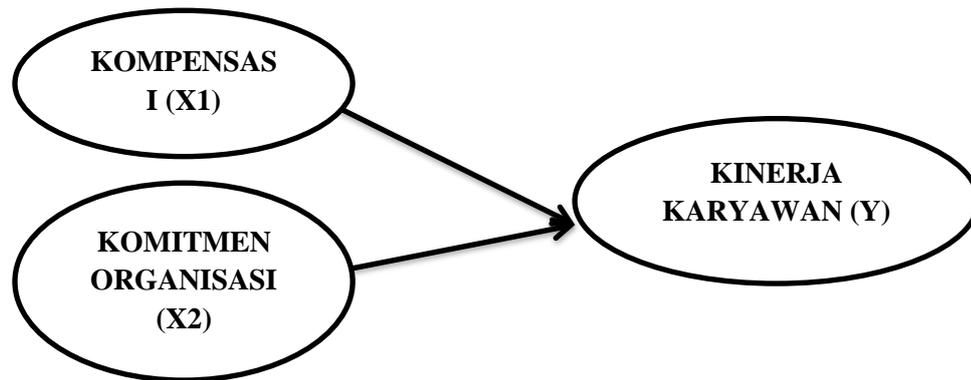
Berdasarkan kajian teoritis yang dibahas mengenai tentang kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja, menjelaskan hubungan yang terjadi antara kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Dalam hal ini yang diteliti adalah pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi berpengaruh kuat terhadap kinerja dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Begitu juga dengan komitmen organisasi yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan terhadap perusahaan, begitu juga sebaliknya.

Konsep ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan kerangka konseptual atau model analisis, sebagai berikut :

Gambar 2.4 menunjukkan kerangka konseptual penelitian ini



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015) perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, yang dilakukan setelah mengemukakan landasan teori dan juga kerangka berpikir. Hipotesis juga merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah, jadi hipotesis disusun dan diuji untuk mendapatkan jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian.

Berdasarkan penjabaran deskripsi di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Semakin tinggi kompensasi , semakin meningkat kinerja karyawan.

H2 : Semakin tinggi komitmen organisasi , semakin meningkat kinerja karyawan.