

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan yang optimal akan secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Di Indonesia, tantangan pengelolaan sumber daya manusia tersebut dirasakan pula oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor jasa dan perdagangan, mengingat sektor ini sangat bergantung pada kualitas interaksi dan pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan. Perusahaan pada sektor ini dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar mampu bertahan dan bersaing di tengah dinamika pasar yang terus berubah, baik melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki maupun melalui penerapan sistem kompensasi yang mampu menjaga motivasi dan loyalitas kerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara dan Prabu (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, Judge dan Robbins (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor lain yang mendukung.

Dalam penelitian ini, grand theory yang digunakan adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom dkk (2015). Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja apabila mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan tertentu (*instrumentality*), dan imbalan tersebut memiliki nilai atau daya tarik bagi individu (*valence*). Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2011), yang menyatakan bahwa Expectancy Theory memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dalam menjelaskan bagaimana kemampuan dan keterampilan individu (*expectancy*) serta imbalan yang diterima (*instrumentality* dan *valence*) secara bersama-sama membentuk motivasi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Menurut Mangkunegara & Prabu (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Lebih lanjut, kasmir (2016), menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain meliputi kompetensi, kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, serta komunikasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling memengaruhi satu sama lain secara kompleks dan dinamis.

Dari sekian banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan tersebut, penelitian ini memfokuskan kajiannya pada dua faktor utama, yaitu kompetensi dan kompensasi. Pemilihan kedua variabel ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, kompetensi dipilih karena merupakan faktor internal yang paling fundamental dalam menentukan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien, di mana tanpa kompetensi yang memadai seorang karyawan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal meskipun didukung oleh berbagai faktor eksternal lainnya. Kedua, kompensasi

dipilih karena merupakan faktor eksternal yang paling langsung dirasakan oleh karyawan dan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu yang berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Menurut Spencer Jr (1995), kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan (Muslimah, 2016).

Selain kompetensi, kompensasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Menurut Dessler (2002), kompensasi mencakup semua bentuk pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, serta loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Pratama, 2025).

Secara teoritis, hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Teori Harapan (*Expectancy Theory*), di mana kompetensi memengaruhi kemampuan karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan, sedangkan kompensasi memengaruhi motivasi karyawan melalui imbalan yang diterima. Dengan adanya kompetensi yang memadai dan kompensasi yang sesuai, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

PT. Maju Bersama Mensejahterakan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan perdagangan yang dalam perkembangannya juga menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor jasa dan perdagangan, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu utama keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan sekaligus mencapai target bisnis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, khususnya dalam hal peningkatan kompetensi dan pemberian kompensasi yang adil, menjadi prioritas strategis yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Maju Bersama Mensejahterakan, terdapat indikasi adanya peningkatan kinerja karyawan dalam periode tertentu. Peningkatan ini menunjukkan adanya perubahan

positif dalam hasil kerja karyawan yang tercermin dari berbagai aspek, baik dari sisi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat kehadiran, maupun kemampuan kerja sama antar karyawan. Perubahan positif tersebut diduga disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk di antaranya peningkatan kompetensi karyawan yang semakin baik maupun perbaikan sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan dalam periode tersebut.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. MBM Periode Oktober 2025 – Juni 2026

Aspek Penilaian Kinerja	Periode									Rata - rata
	Okt 2025	Nov 2025	Des 2025	Jan 2026	Feb 2026	Mar 2026	Apr 2026	Mei 2026	Jun 2026	
Kualitas	2,85	2,94	3,05	3,18	3,32	3,48	3,61	3,74	3,88	3,34
Kuantitas	2,72	2,81	2,93	3,07	3,19	3,34	3,48	3,62	3,75	3,21
Ketepatan waktu	2,68	2,75	2,88	2,96	3,11	3,27	3,42	3,55	3,68	3,14
Kehadiran	2,91	3,02	3,14	3,25	3,38	3,52	3,67	3,79	3,92	3,40
Kemampuan kerja sama	2,78	2,86	2,97	3,08	3,22	3,37	3,51	3,64	3,77	3,24
Rata-rata keseluruhan	2,79	2,88	2,99	3,11	3,24	3,40	3,54	3,67	3,80	3,27

Sumber : Data internal PT. Maju Bersama Mensejahterakan

Sesuai dengan data rekapitulasi penilaian kinerja karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan periode Oktober 2025 hingga Juni 2026, terdapat fenomena yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Pada

periode Oktober 2025 hingga Maret 2026, seluruh aspek penilaian kinerja berada pada kategori cukup dengan nilai rata-rata berkisar antara 2,68 hingga 3,40, bahkan aspek ketepatan waktu pada bulan Oktober dan November 2025 mencatatkan nilai yang mendekati kategori rendah, yaitu masing-masing sebesar 2,68 dan 2,75. Namun demikian, terjadi perubahan yang cukup signifikan pada periode April hingga Juni 2026, di mana hampir seluruh aspek kinerja mulai memasuki kategori tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan mencapai 3,54 pada bulan April, 3,67 pada bulan Mei, dan 3,80 pada bulan Juni 2026, yang mengindikasikan adanya perubahan positif yang nyata dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

Peningkatan kinerja tersebut diduga tidak terlepas dari sejumlah perubahan yang juga teramati pada aspek kompetensi dan kompensasi karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan pada periode yang sama. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pendahuluan peneliti dengan pihak manajemen, pada aspek kompetensi perusahaan mulai menyelenggarakan pelatihan kerja secara berkala serta melakukan evaluasi terhadap kemampuan kerja karyawan, yang mengindikasikan adanya upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan. Sementara itu, pada aspek kompensasi, sebelumnya terdapat keluhan dari sebagian karyawan terkait kesesuaian gaji dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan yang mereka emban, sehingga perusahaan kemudian melakukan penyesuaian terhadap sistem penggajian karyawan, yang

berpotensi memengaruhi motivasi kerja karyawan. Kedua fenomena awal ini memperkuat dugaan bahwa perubahan pada variabel kompetensi dan kompensasi turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun kontribusi masing-masing variabel tersebut belum dapat dipastikan tanpa pengujian secara empiris.

Meskipun demikian, belum diketahui secara pasti faktor dominan yang menjadi pendorong utama peningkatan kinerja tersebut, apakah berasal dari meningkatnya kompetensi karyawan dari sisi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, ataukah dari perbaikan sistem kompensasi berupa penyesuaian gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja, atau justru merupakan kombinasi dari kedua faktor tersebut secara bersamaan. Kondisi inilah yang menjadi celah penelitian (*research gap*) dalam penelitian ini, di mana masih terbatasnya kajian yang secara spesifik menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan di bidang jasa dan perdagangan seperti PT. Maju Bersama Mensejahterakan dengan menggunakan pendekatan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) memperkuat urgensi dilakukannya penelitian ini, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas serta rekomendasi kebijakan yang tepat bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, diketahui bahwa kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian

yang dilakukan oleh Hasanah & Sutanti, (2021) menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Rizal dkk. (2021) juga menemukan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan secara bersama-sama. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan pada perusahaan dengan karakteristik tertentu dan belum secara spesifik mengidentifikasi faktor dominan yang paling memengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian terdahulu cenderung hanya menguji pengaruh kompetensi dan kompensasi secara umum tanpa mengaitkannya secara mendalam dengan pendekatan teori motivasi, khususnya *Expectancy Theory*. Padahal, teori ini mampu menjelaskan bagaimana hubungan antara kemampuan (kompetensi) dan imbalan (kompensasi) dalam mendorong kinerja karyawan secara lebih komprehensif.

Penelitian utama yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah studi yang dilakukan oleh Rosita (2022), yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Galaxy Surya Panelindo Desa Condro Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang". Penelitian tersebut menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini, yaitu kompetensi dan kompensasi sebagai variabel bebas serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dengan pendekatan kuantitatif dengan

tipe deskriptif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Meskipun memiliki kesamaan variabel dan pendekatan analisis dengan penelitian acuan tersebut, penelitian ini memiliki sejumlah unsur kebaruan (*novelty*). Pertama, dari sisi landasan teori, penelitian acuan belum menjelaskan hubungan antarvariabel melalui kerangka teori motivasi tertentu, sedangkan penelitian ini secara eksplisit menggunakan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom dkk (2015) sebagai *grand theory*, di mana kompetensi dikaitkan dengan komponen *expectancy* dan kompensasi dikaitkan dengan komponen *instrumentality* dan *valence*, sehingga memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme di balik pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Kedua, dari sisi konteks penelitian, objek penelitian ini adalah PT. Maju Bersama Mensejahterakan yang bergerak di sektor jasa dan perdagangan di Cilacap, berbeda dengan objek penelitian acuan yang bergerak di sektor industri kayu (*plywood* dan *bare core*) terletak di Desa Condro Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang, sehingga karakteristik karyawan, budaya kerja, serta dinamika kompetensi dan kompensasi yang dihadapi juga berbeda. Ketiga, penelitian ini didasarkan pada fenomena data kinerja aktual perusahaan selama periode Oktober 2025 hingga Juni 2026 sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1, sehingga memberikan

konteks empiris yang lebih spesifik dan terkini dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian fenomena, permasalahan, celah penelitian, dan novelty yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini mengangkat judul **"Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan"** sebagai upaya untuk menganalisis secara empiris faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan, guna memberikan gambaran yang lebih jelas serta rekomendasi kebijakan yang tepat bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan?
3. Apakah kompetensi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Maju Bersama Mensejahterakan.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini disusun untuk membatasi pembahasan agar penelitian lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini berfokus pada pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Maju Bersama Mensejahterakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kompetensi (X1) dan kompensasi (X2), serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Kompetensi diukur melalui indikator pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sedangkan kompensasi diukur melalui indikator gaji atau upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Adapun kinerja karyawan diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama.

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Maju Bersama Mensejahterakan, dengan subjek penelitian berupa karyawan yang dijadikan responden berdasarkan teknik pengambilan sampel yang digunakan. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Maju Bersama Mensejahterakan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan jadwal penelitian. Untuk menjaga fokus penelitian, pembahasan dibatasi hanya pada pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan,

tanpa melibatkan variabel lain seperti motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun budaya organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, dan dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian teori yang berkaitan dengan kompetensi, kompensasi, dan kinerja karyawan, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung penerapan konsep seperti Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan (PT. Maju Bersama Mensejahterakan)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya

dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan pemberian kompensasi yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta sebagai sarana untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan.

c. Bagi Pihak Lain / Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang sama atau yang berkaitan dengan kompetensi, kompensasi, dan kinerja karyawan.

