

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Unsur terpenting dari perusahaan adalah manusia atau tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan bagian yang integral dari suatu perkumpulan faktor-faktor produksi dan memegang peranan penting dibanding faktor-faktor lainnya. Faktor penting di sini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus. Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Perusahaan dapat berkembang luas dengan segala kegiatan usaha yang dilakukan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang telah tersedia tidak cukup hanya dengan jalan memperoleh karyawan yang dianggap paling tepat untuk jabatannya, akan tetapi tidak kalah pentingnya dengan cara menggunakan kemampuannya sumber daya manusianya seoptimal mungkin.

Mengingat ketatnya persaingan dalam dunia bisnis dan kondisi perekonomian yang semakin sulit memaksa hampir semua perusahaan untuk selalu giat berusaha agar setiap perusahaan dapat terus berdiri dan dapat memaksimalkan

laba sehingga dapat membantu perkembangan usahanya, maka setiap lembaga dituntut untuk memiliki suatu keunggulan kompetitif tersendiri agar tidak tertinggal. Salah satu cara yang ditempuh agar memiliki keunggulan kompetitif tersendiri adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Untuk itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Kinerja karyawan merupakan efek logis karyawan (seorang atau sekelompok pegawai) yang didorong oleh atribusi-atribusi baik yang bersifat internal maupun eksternal. Atribusi yang bersifat internal atau disposisional dihubungkan dengan sifat karyawan itu sendiri, misalnya kemampuan, kompetensi, sikap, komitmen, integritas, kematangan, kesadaran, motivasi, minat, dan lain-lain. Atribusi yang bersifat eksternal atau situasional dihubungkan dengan lingkungan seperti tingkat kesulitan tugas, suasana kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, penilaian, organisasi kerja, dan lain-lain. Kedua jenis faktor atribusi inilah yang menentukan kinerja karyawan itu baik atau buruk.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi tidaklah mudah karena kinerja karyawan bukanlah suatu hal yang kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi. Kinerja akan dapat dicapai apabila rencana-rencana kerja yang dibuat dilaksanakan sesuai dengan tugas yang dibebankan pada setiap karyawan yang ada dalam organisasi itu dan karena kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Karena sulitnya menciptakan kinerja karyawan yang baik, diperlukan usaha-usaha dari suatu organisasi atau perusahaan untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut diharapkan perusahaan mampu menganalisis berbagai hal yang membuat kinerja karyawan rendah dengan terus memperbaiki serta melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu kemampuan karyawan, motivasi karyawan, *organizational citizenship behavior* (OCB), komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi.

Kemampuan kerja karyawan mencakup kemampuan kerja intelektual, dan kemampuan kerja fisik. Kemampuan kerja intelektual yaitu kapabilitas untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan pada tataran atau yang berkaitan kegiatan mental, sedangkan kemampuan kerja fisik yaitu kapabilitas menjalankan suatu tugas pekerjaan yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik fisik lainnya dan merupakan sifat yang dibawa sejak lahir atau yang dipelajari.

Seorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Banyak perusahaan yang merekrut karyawannya tanpa melihat kemampuan kerja yang dimiliki secara optimal. Padahal dengan kemampuan kerja yang kurang (intelektual maupun fisik) seorang karyawan akan memiliki kinerja yang rendah karena tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dengan baik dan berhasil.

Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan kinerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha untuk memotivasinya.

Sekarang ini banyak karyawan yang memiliki motivasi rendah disebabkan kurangnya apresiasi terhadap kinerja karyawannya. Untuk itu perusahaan atau instansi hendaknya lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan. Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat karyawan dalam bekerja dan karena hal itu dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi.

Faktor yang tidak kalah pentingnya yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku yang harus dimiliki

karyawan dalam suatu organisasi sebagai bentuk kebebasan untuk memilih dan inisiatif karyawan dalam membantu organisasi.

Perilaku OCB seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti perusahaan, menghargai peraturan yang berlaku di perusahaan dan toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, datang ke tempat kerja tepat waktu, memberi saran saran membangun di tempat kerja merupakan perilaku yang dapat memperbaiki dan meningkatkan konteks sosial dan psikologis organisasi.

Banyak karyawan saat ini hanya melakukan *in role behavior* dimana karyawan hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam deskripsi formal pekerjaan yang dihubungkan dengan imbalan, dalam bekerja hendaknya karyawan juga melakukan *extra role behavior* (OCB) yaitu perilaku karyawan yang secara sukarela membantu karena perasaan sebagai warga negara dalam suatu organisasi. Jika karyawan dapat menerapkan perilaku tersebut dalam perusahaan maka akan dapat mempengaruhi peningkatan kinerjanya dalam perusahaan tersebut, karena secara tidak langsung karyawan tersebut memiliki peran dalam memajukan organisasi.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam bersosialisasi baik dalam sosialisasi masyarakat maupun di dalam suatu instansi, kelompok maupun organisasi. Kita dapat menanyakan solusi atas kesulitan yang didapat dalam suatu pekerjaan tertentu dengan harapan agar mendapatkan solusi yang tepat. Banyak

pekerjaan yang tidak maksimal dikarenakan kurangnya komunikasi antar karyawan, baik atasan maupun bawahan. Hal ini dapat menimbulkan suatu konflik diantara karyawan, baik konflik antar sesama karyawan maupun konflik antara atasan dengan bawahan. Minimnya komunikasi yang ada maka banyak karyawan yang hanya bisa memendam segala keluhan yang ada terkait dengan pekerjaan dan hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerjanya.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Kinerja karyawan dikaitkan dengan kultur masyarakat Indonesia, dari berbagai pengamatan kondisi empirik yang ada di berbagai organisasi kerja, menunjukkan kecenderungan bahwa sebagian besar karyawan akan rajin bekerja jika pemimpin melihat karyawan bekerja, dan hal sebaliknya terjadi, jika pemimpin tidak melihat karyawan bekerja, atau tidak ada di tempat kerja maka kinerja yang ditunjukkan karyawan cenderung kurang produktif, dan hasilnya kurang maksimal atau kurang optimal.

Karyawan akan bekerja dengan giat dan rajin apabila dia merasa bahwa usaha yang dilakukannya ini dihargai oleh pimpinannya. Karyawan akan merasa demotivasi kerja apabila pekerjaan yang telah dilakukannya sama sekali tidak dihargai oleh pimpinannya. Keadaan tersebut dapat dijadikan paradigma empirik

bahwa kinerja karyawan terkait erat dengan pemimpin atau kepemimpinan di suatu organisasi kerja, baik pemerintah maupun swasta.

Faktor yang tidak kalah pentingnya yaitu kompensasi bagi karyawan. Salah satu tujuan utama seseorang bekerja pada suatu perusahaan adalah karena adanya kompensasi. Kompensasi tersebut terdiri dari kompensasi finansial yaitu gaji, upah, tunjangan, bonus dan lain-lain, dan kompensasi non finansial seperti promosi, penghargaan dan lain-lain. Dengan kompensasi yang diterimanya, karyawan berkeinginan dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan.

Kompensasi perlu diberikan untuk setiap hasil kerja karyawan berdasarkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan dasar bagi manajemen untuk menentukan berapa besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan dengan mendasarkan pada perilaku kerja karyawan. Namun banyak perusahaan yang tidak tepat dalam pemberian kompensasi. Apabila sudah cukup memadai berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kaca mata perusahaan belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan.

Pemberian kompensasi secara tepat sesuai dengan kewajiban yang telah diberikan karyawan pada perusahaan sangat penting sekali bagi individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya atau kinerja mereka diantara para karyawan itu sendiri. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik

karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya.

PT Pongs Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang ritel. Perusahaan tersebut mendirikan beberapa toko yang menjual berbagai macam perkakas, *furniture*, makanan, dan kebutuhan rumah tangga lainnya. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam penjualan atau ritel, maka diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan serta motivasi tinggi dalam bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya.

Permasalahan yang timbul adalah pelaksanaan pekerjaan karyawan menuntut karyawan mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktunya secara maksimal. Beratnya tuntutan yang ada membuat karyawan mengharapkan adanya imbalan atau kompensasi dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya. Adanya kompensasi kebutuhan karyawan akan terpenuhi, pemenuhan kebutuhan inilah yang dipandang sebagai faktor pendorong atau penggerak karyawan untuk melakukan pekerjaan secara maksimal.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan yang kurang dalam bidang kerja
2. Motivasi yang rendah yang dimiliki karyawan

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang rendah dimiliki karyawan
4. Komunikasi yang kurang baik dalam organisasi
5. Kepemimpinan yang kurang baik dalam memotivasi karyawan
6. Kompensasi yang kurang sesuai dengan kinerja karyawan

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena keterbatasan waktu, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “hubungan antara kompensasi langsung dengan kinerja karyawan”

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara kompensasi langsung dengan kinerja karyawan”.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian adalah manfaat dari hasil penelitian bagi berbagai pihak yang terkait. Bentuk kegunaan penelitian meliputi:

1. Kegunaan Praktis

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai kinerja karyawan dan menerapkan teori-teori mengenai kinerja karyawan yang didapat dari berbagai sumber

2. Kegunaan Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan.