

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak bisa lagi dibatasi dengan tembok tapal batas suatu negara. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Dalam bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa.

Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Organisasi di abad-21 seperti saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing, baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusia yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan.

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hasibuan menyatakan bahwa hal tersebut sangat memerlukan perhatian tersendiri karena

faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya.¹

Dalam peningkatan kinerja karyawan ada hal yang perlu diperhatikan yaitu adanya kontributor yang sejajar dalam proses manajemen serta peserta aktif dalam menjalankan proses kerja dengan ketentuan informasi yang diberikan terhadap karyawan. Selain itu, dalam bekerja diperusahaan harus adanya sasaran yang tepat dan jelas dalam melihat pangsa pasar yang ada. Adanya komunikasi yang baik antar karyawan membuat suasana lebih hidup. Karyawan juga harus melakukan tatap muka yang baik sehingga akan membuat penilaian terhadap kinerja sangat baik.

Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Prestasi kerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan motivasi. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya adalah mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 132

ini berbentuk gaji. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Beberapa aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja karyawan menurut T.R Mitchel dalam Anwar Prabu Mangkunegara antara lain (1) *Quality of work* (Kualitas Kerja), (2) *Promptness* (ketepatan waktu), (3) *Initiative* (inisiatif), (4) *Capability* (Kemampuan), (5) *Communication* (komunikasi).

Karyawan yang menempati posisi pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan akan menghasilkan kinerja yang berkualitas baik di banding dengan karyawan tidak memiliki keterampilan yang sesuai dengan posisinya. Apabila hal tersebut dibiarkan oleh instansi lembaga dan hal tersebut akan merugikan lembaganya. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui kualitas karyawan secara menyeluruh sehingga instansi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas mencerminkan kinerja karyawan. Tanpa ada tanggung jawab soal waktu maka pekerjaan akan dikerjakan dengan asal tanpa melihat tenggat waktu. Akibatnya koperasi yang akan dirugikan

oleh karyawan yang seperti itu, sehingga perlu adanya pengawasan terhadap hasil pekerjaan dan ketepatan waktu dalam mengerjakannya.

Koperasi menjaga lini komunikasi yang terbuka antara karyawan dan lembaganya sehingga karyawan mengikuti persoalan-persoalan koperasi tersebut yang penting dan memiliki pemikiran dan inisiatif yang dapat mereka gunakan untuk mengekspresikan keprihatinan terhadap permasalahan yang berada di lembaga tersebut. Sehingga, koperasi dapat sangat membantu dengan adanya pola pikir inovatif yang dikembangkan oleh karyawan.

Setiap koperasi menginginkan karyawan yang memiliki kemampuan dan kinerja yang tinggi dalam bekerja. Hal ini wajar, karena dengan demikian perusahaan akan dapat mencapai tujuan dan memperoleh keuntungan yang tinggi dengan adanya karyawan yang memiliki kemampuan yang baik.

Komunikasi yang baik antar karyawan maupun dengan koperasi akan membuat karyawan dapat bekerja dengan bebas dan rasa senang sehingga kinerja yang dihasilkan lebih tinggi. Kondisi pekerjaan yang kondusif dengan penuh persaingan yang sehat antara karyawan serta perlakuan yang adil bagi seluruh karyawan, akan menjadikan karyawan loyal terhadap lembaga tersebut dan akan mengeluarkan kinerja terbaiknya.

Kompensasi menurut Hasibuan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.² Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja,

² *Ibid.*, h. 50

pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kinerja kerja karyawan. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Samsuddin yang mengemukakan bahwa pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja/kinerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

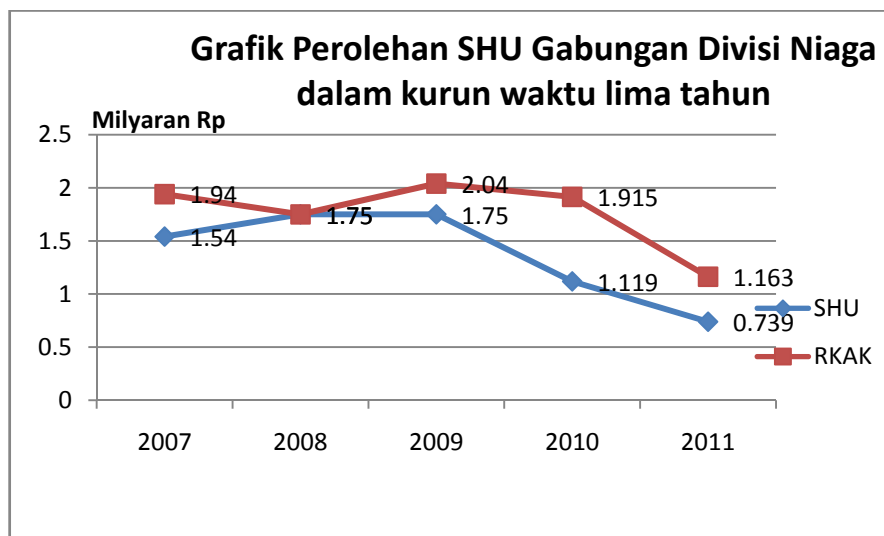
Panggabean menggolongkan kompensasi kedalam dua kelompok, yaitu (1) kompensasi finansial, kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji/upah dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. (2) Kompensasi nonfinansial terdiri atas pekerjaan dan lingkungan kerja, seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan baru yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya.³ Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Oleh karena, itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan karyawan. Jika program kompensasi dirasakan

³ Mutiara S Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghallia Indonesia, 2002), h. 23

adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Dewasa ini persaingan bisnis semakin ketat. Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis yang ada menjadi pemicu instansi yang lain untuk memacu koperasi bisa maju lebih baik untuk kelangsungan dan kemajuan koperasi. Salah satu instansi yang menarik perhatian peneliti adalah Koperasi Pegawai BULOG. Bulog berada di bawah Menteri Keuangan, tetapi dalam pelaksanaan tugas dan pengawasannya diserahkan kepada Menteri Negara BUMN Berdasarkan pengamatan peneliti, pada Koperasi Pegawai BULOG tingkat kompensasi yang ada sangat rendah sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun. Pada Koperasi Pegawai BULOG, kompensasi finansial seperti gaji/upah, dan bonus yang diterima karyawan tidak sebanding dengan kerja yang telah mereka laksanakan. Dalam hal non-finansial pun seperti asuransi, perhatian dari pimpinan serta bantuan sosial yang ada masih jauh seperti yang diharapkan oleh para karyawan, dalam hal ini ada perbedaan perlakuan antara karyawan tetap dengan karyawan honorer. Indikasi lain yang menyebabkan penurunan kinerja terjadi pada SHU yaitu terjadi penurunan SHU pada tahun 2009 sampai 2010 pada KOPEL pusat yang menyebabkan meruginya pendapatan koperasi pada tahun tersebut.

Penurunan pendapatan dan SHU yang dicapai tidak banyak mencapai target dari RKAK (Rencana Kerja dan Anggaran Koperasi). Indikasi tersebut dapat dilihat pada Gambar I.1



Perolehan SHU Unit-unit Usaha Divisi Niaga

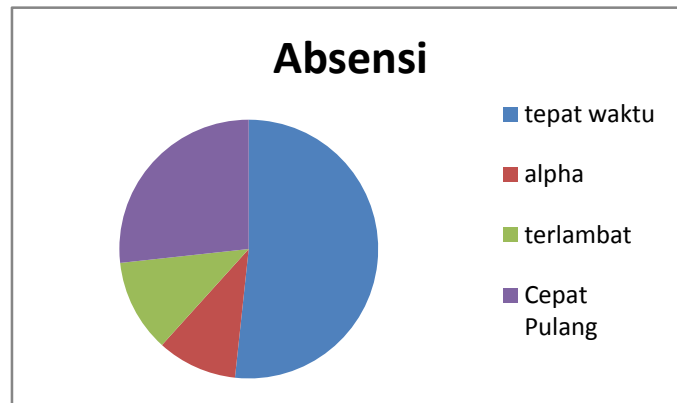
Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Kopel Bulog Tahun Buku 2011

SHU yang berhasil dihimpun oleh salah satu divisi, yaitu divisi niaga dalam dimana divisi ini membawahi 5 unit usaha lainnya seperti: Unit apotik pusat, kerjasama apotik kimia farma, Unit perdagangan umum, Unit Pompa Bensin (SPBU) Parung. SHU yang berhasil dihimpun oleh Divisi Niaga dalam tahun 2011 adalah sebesar Rp. 739 juta atau 63,49% dari RKAK tahun 2011 sebesar Rp. 1,163M dan 67,55% dibandingkan realisasi tahun 2010 sebesar 1,09M. Salah satu penyebab tidak tercapainya SHU Divisi Niaga sesuai dengan RKAK tahun 2011 adalah karena penutupan salah satu toko indomaret yang terletak di daerah Kutabumi, Tangerang. Penutupan tersebut karena kurangnya tanggung jawab dari karyawan yang mengelola langsung dan tidak tercapainya target pendapatan sehingga toko indomaret tersebut ditutup.

Pengamatan di lapangan terlihat bahwa kurangnya rasa tanggung jawab terhadap berbagai pekerjaan juga lebih jauh mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam hal kinerja para karyawan. Masalah ini dapat terlihat dari hasil pendapatan Divisi Jasa. Divisi Jasa memperoleh pendapatan tahun 2011 sebesar Rp. 8,56 M atau 95,69% dibandingkan RKAK tahun 2011 sebesar Rp. 8,94 M dan 95,85% dibandingkan realisasi tahun 2010 sebesar Rp. 8,93 M sedangkan SHU tahun 2011 sebesar Rp. 4,59 M atau 94,40% dari RKAK tahun 2011 sebesar Rp. 4,86 M dan 96,21% dari realisasi tahun 2010 sebesar Rp. 4,77 M. Tidak tercapainya SHU di Divisi Jasa disebabkan pendapatan di unit sewa ruang tidak sesuai target.

Data mengenai pendapatan dan SHU yang diperoleh Koperasi Perum Bulog secara keseluruhan mengalami penurunan atau tidak tercapainya target. Dari dua divisi besar yang membawahi banyak unit usaha koperasi, keduanya mengalami masalah. Dua divisi ini adalah divisi niaga dan divisi jasa. Hal ini juga didukung oleh laporan pertanggung jawaban pengurus Koperasi Pegawai Perum Bulog yang menunjukkan rata-rata tingkat absensi tahun 2011. Absensi yang tinggi akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mencapai tujuan Koperasi Pegawai Perum Bulog.

Gambar I.2
Persentase tingkat absensi karyawan Koperasi Pegawai Perum Bulog
Periode Januari 2012- Januari 2013



Persentase karyawan yang sering terlambat datang cukup tinggi sebesar 26,7%. Karyawan yang datang terlambat membuat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Ditambah lagi dengan presentase karyawan yang cepat pulang sebesar 11,6% menjadikan jam kerja mereka menjadi sedikit. Dengan waktu yang sedikit dan deadline yang diberikan oleh pimpinan membuat karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tidak baik hasilnya yang sering disebut kinerja.

Tingkat kehadiran merupakan cerminan dari kedisiplinan. Karyawan Koperasi Pegawai Perum Bulog yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi karyawan itu sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja Koperasi Pegawai Perum Bulog. Selain itu berdasarkan pengamatan lapangan peneliti di Koperasi Pegawai Perum Bulog menunjukkan

bahwa kinerja para karyawan belum menunjukkan profesionalisme seperti yang diharapkan koperasi.

Penilaian kinerja informal tidak terjadwal, maka dalam penelitian ini kinerja dinilai oleh karyawan sendiri. Kesimpulan yang tidak dapat dihindari adalah pekerja cenderung tidak realistis dan menyombongkan diri dalam mengukur kinerja mereka.

Tabel 1.1
Data Laporan Pertanggung Jawaban Pegawai Koperasi BULOG
Pada Tahun 2012

| Karyawan Koperasi BULOG | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Status | Tetap | Tidak Tetap | Total |
| | 48 Karyawan | 117 Karyawan | 165 Karyawan |

Sumber: Laporan Pertanggung Jawaban Koperasi Pegawai BULOG tahun 2012

Pada koperasi pegawai BULOG jumlah karyawan Koperasi Pegawai BULOG yang ada yaitu 165 karyawan dengan rincian 117 karyawan tidak tetap dan 48 karyawan tetap, 117 karyawan tidak tetap berada di luar koperasi pegawai BULOG yang ada di Jakarta atau berada di luar lingkup wilayah koperasi pegawai BULOG yang letaknya terdapat di beberapa kota, yakni Bogor, Tangerang, dan Serang. Sedangkan 48 karyawan tetap berada di koperasi pegawai BULOG yang ada di Jakarta Selatan maka peneliti mengambil jumlah karyawan tetap yang ada di koperasi pegawai BULOG karena sesuai dengan variabel yang ada dan memudahkan peneliti untuk meneliti dan terjun langsung kelapangan. Oleh karena itu penelitian dilakukan pada koperasi pegawai BULOG yang terletak pada Jl.Jend. Gatot Subroto Kav.36 kelurahan Menteng kecamatan Tebet Kota Jakarta Selatan. Disamping itu, peneliti memilih Koperasi Pegawai BULOG karena letaknya strategis dan mudah dijangkau dengan memakai kendaraan pribadi

maupun kendaraan umum sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Pegawai BULOG”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian berdasar latar belakang masalah di atas maka dapat dikemukakan apakah kompensasi yang di terima pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada koperasi disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut berikut :

- a. Apakah pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Koperasi Pegawai BULOG?
- b. Apakah lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai BULOG?
- c. Apakah sarana dan prasarana mempengaruhi kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai BULOG?
- d. Apakah hubungan antar karyawan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai BULOG?
- e. Apakah kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai BULOG ?
- f. Apakah pimpinan mempengaruhi kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai BULOG

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah koperasi memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubungan keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi antara lain: dana, waktu, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah: “Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi pegawai BULOG ”

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimanakah kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi Pegawai BULOG?” “Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada Koperasi Pegawai BULOG?.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoritis

Menambah pengetahuan dan pengalaman serta meningkatkan wawasan berpikir yang telah diperoleh mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai BULOG

Kegunaan Praktis

Digunakan sebagai salah satu bahan masukan kepada pihak Koperasi Pegawai BULOG untuk meningkatkan kompensasi dan kinerja karyawan.