

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas dalam era perdagangan bebas merupakan kebutuhan dan penting bagi bangsa Indonesia. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, bangsa Indonesia akan memiliki daya saing dalam pasar tenaga kerja dan mampu menghadapi tantangan serta hambatan. Dalam perkembangannya, sampai dengan akhir abad ke-20 hampir semua negara di dunia terlibat isu ekonomi, teknologi dan keamanan, sekaligus masalah yang dikembangkan di seluruh dunia. Memasuki era globalisasi, sebagai era tanpa batas yang tercermin dengan adanya kebebasan dalam berusaha, kebebasan dalam berpendapat, dalam bersaing ini sudah menjadi tuntutan semua masyarakat di dunia. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan adanya kinerja karyawan yang berkualitas. Namun pada kenyataannya, masalah kinerja masih banyak dijumpai di berbagai perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang

ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan *output* optimal.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan yang modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang pada suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standardisasi organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memodifikasi dan mengidentifikasi gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi kerja<sup>1</sup>. Kepemimpinan yang efektif dan sesuai dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

---

<sup>1</sup><http://dspace.widyatama.ac.id/bitstream/handle/10364/660/content%201.pdf?sequence=1> Diakses pada tanggal 31 Januari 2012 pukul 15.05 WIB

Namun pada kenyataannya, masalah ketidaksesuaian gaya kepemimpinan ini masih sering kita jumpai. Sebagai contoh, hal tersebut terjadi di salah satu perusahaan yang pemimpinnya pensiunan dari tentara. Pemimpin tersebut baru menjabat sebagai pemimpin selama enam bulan dan masih menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, yaitu gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Gaya kepemimpinan ini tidak sesuai dengan para karyawan di perusahaan yang dipimpinnya sekarang sehingga mempengaruhi turunnya semangat dan kinerja karyawan<sup>2</sup>.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Sebab hal pendorong sumber daya manusia untuk bekerja adalah motivasi. Dalam kehidupannya manusia melakukan bermacam-macam aktivitas dan salah satunya adalah perilaku manusia itu sendiri. Perilaku manusia sekarang hanyalah cermin yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka, sejalan dengan tujuan perusahaan maka antara motivasi dan permintaan perusahaan harus saling mendukung<sup>3</sup>. Selain itu motivasi dapat mendorong semangat dan gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja tergantung pada apakah karyawan termotivasi untuk melakukan upaya yang telah ada atas dasar kepuasan yang diterima berupa pemenuhan kebutuhan karyawan dari

---

<sup>2</sup>Eka Fitri Rahayu, kasus kepemimpinan. (<http://ekhafr.blogspot.com/2012/01/contoh-kasus-kepemimpinan.html>). Diakses pada tanggal 31 Januari 2012 pukul 16.00 WIB

<sup>3</sup><http://duniabaca.com/pengaruh-motivasi-dan-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan.html>. Diakses pada tanggal 31 Januari 2012 pukul 16.45 WIB

perusahaan<sup>4</sup>. Agar kinerja karyawan dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang karyawan harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan perusahaan.

Namun pada kenyataannya, tidak semua perusahaan mampu memberikan motivasi kepada karyawan. Padahal faktor motivasi tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Contohnya, salah satu perusahaan *trading* yang sedang berkembang di Yogyakarta, memiliki volume penjualan harian sangat tinggi. Kompleksitas produk yang dijual pun cukup rumit. Sehingga proses pembukuan menjadi sebuah pekerjaan yang besar. Pemilik perusahaan menuntut untuk mendapatkan laporan harian per hari itu juga. Hal ini menyebabkan tekanan yang besar di bagian keuangan. Motivasi karyawan bagian keuangan mulai menurun, karena beban kerja yang semakin lama semakin berat. Puncaknya adalah salah satu senior di bagian keuangan menyatakan minatnya untuk mengundurkan diri<sup>5</sup>. Oleh karena itu, tidak heran jika karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja akan lambat dalam bekerja dan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Selain itu, sikap disiplin dalam bekerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Jika dikaitkan dengan tujuan organisasi, maka disiplin kerja merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan aturan

---

<sup>4</sup> [http://repository.upi.edu/operator/upload/s\\_mik\\_055403\\_chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/s_mik_055403_chapter1.pdf) . Diakses pada tanggal 31 Januari 2012 pada pukul 19.07 WIB

<sup>5</sup> <http://syncoreconsulting.com/?p=159>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2012 pukul 15.05 WIB

organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi. Untuk itu, disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan masyarakat atau perusahaan<sup>6</sup>.

Namun pada praktiknya, masalah rendahnya disiplin kerja karyawan masih terjadi. Contohnya di kantor Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan, masih ada karyawan yang keluar kantor diwaktu jam kerja untuk kepentingan pribadinya. Disamping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai ditandai dengan absensi kehadiran apel pagi dan siang. Pelaksanaan tugas rutin seperti apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit dan orang tertentu, pulang kerja belum waktunya<sup>7</sup>. Kurangnya sikap disiplin dalam bekerja seperti kasus tersebut tentu saja dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja sangat penting sebagai salah satu dasar dalam meningkatkan kinerja seseorang dan sekaligus kinerja organisasi. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja

---

<sup>6</sup>Regina Aditya Reza, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara* ([http://eprints.undip.ac.id/24466/1/skripsi-REGINA\\_ADITYA\\_REZA.pdf](http://eprints.undip.ac.id/24466/1/skripsi-REGINA_ADITYA_REZA.pdf)). Diakses pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 14.56 WIB

<sup>7</sup>Wahyuningrum, *Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan*. (<http://eprints.undip.ac.id/17648/1/WAHYUNINGRUM.pdf>). Diakses pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 22.42 WIB

yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting<sup>8</sup>.

Namun pada kenyataannya, dalam suatu perusahaan masih terdapat seorang karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja. Padahal karyawan tersebut sudah memiliki kemampuan dan keahlian yang baik yang ia miliki untuk melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, tetapi karyawan ini masih merasakan tidak nyaman dalam mengerjakan tugas-tugasnya di kantor. Dia sering kesulitan apabila mengerjakan tugas kantornya pada saat ia berada di kantor. Padahal apabila dia mengerjakan tugas kantornya di rumah, dia akan merasa lebih nyaman. Bahkan dia bisa mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik dan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikannya. Ternyata ia mendapat lingkungan pekerjaan yang tidak bisa membuatnya nyaman. Lingkungan kerjanya terlalu bising dan memiliki lingkungan yang kurang baik. Hal tersebut membuktikan bahwa faktor ekstrinsik juga dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam mendapatkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja<sup>9</sup>. Ketidakpuasan kerja ini akan menyebabkan kinerja karyawan di perusahaan menurun.

Kompetensi juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi karyawan merupakan sesuatu yang wajib dimiliki oleh seorang karyawan agar bisa menjalankan tugasnya dengan baik. Setiap bidang

---

<sup>8</sup>Muh. Rosyid, *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PD BPR BKK Kebumen*. (<http://www.rosyid.info/2011/10/pengaruh-faktor-faktor-kepuasan-kerja.html>). Diakses pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 15.30 WIB

<sup>9</sup><http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/ketidakuasan-kerja/>. Diakses pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 17.41 WIB

pekerjaan mempunyai kompetensi masing-masing. Dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang memadai dalam mendorong kinerja karyawan. Setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya<sup>10</sup>.

Namun pada kenyataannya, masalah kompetensi ini masih ada di perusahaan. Contohnya, PT PP London Sumatra Indonesia Tbk. Hal yang menjadi permasalahan kompetensi di perusahaan ini yaitu karyawan kurang memiliki keterampilan dalam mengoperasikan program-program yang ada pada komputer. Beberapa karyawan melimpahkan kepada karyawan lain yang lebih memiliki keterampilan sehingga butuh waktu lama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemudian informasi-informasi yang diterima lebih sering menggunakan bahasa Inggris sehingga sulit bagi karyawan untuk mengerti maksud dari tugas-tugas yang diberikan. Keadaan demikian membuat karyawan salah menerima informasi tugas<sup>11</sup>. Dari kasus tersebut dapat dilihat bahwa kurangnya kompetensi karyawan dalam suatu bidang kerja dapat menurunkan kinerja.

---

<sup>10</sup><http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/20249/4/Chapter%20I.pdf> . Diakses pada tanggal 9 Februari 2012 pukul 17.04 WIB

<sup>11</sup>*Ibid.*

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi mengandung arti tidak sekadar hanya dalam bentuk finansial saja. Bentuk finansial langsung berupa upah, gaji, insentif, dan bonus. Sementara yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya. Selain itu bentuk bukan finansial berupa unsur-unsur jenis pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk unsur pekerjaan meliputi tanggung jawab, perhatian dan penghargaan dari pimpinan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kenyamanan kondisi kerja, distribusi pembagian kerja, dan kebijakan perusahaan<sup>12</sup>. Perusahaan memiliki kewajiban untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerjanya. Penghargaan dapat diberikan dengan banyak cara, salah satunya dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat mempengaruhi kinerja. Bila kompensasi yang diterima tidak sesuai karena tidak mencukupi kebutuhan hidup, maka karyawan akan menampilkan kinerja yang buruk, sebaliknya bila kompensasi mencukupi kebutuhan hidup, maka akan ada kepuasan dalam diri karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan lebih baik karena ada jaminan dari perusahaan dan akan menghasilkan kinerja yang baik.

Namun pada kenyataannya, kasus yang terjadi di dalam perusahaan terkait dengan masalah kompensasi masih banyak dijumpai. Masih saja ada para karyawan berdemo dan melakukan mogok kerja yang disebabkan oleh masalah

---

<sup>12</sup><http://indosdm.com/manajemen-kompensasi-ideal>. Diakses pada tanggal 9 Februari 2012 pukul 22.27 WIB

kompensasi. Karyawan merasa telah bekerja mati-matian namun kompensasi yang diterimanya tidak sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan<sup>13</sup>. Di PERUM DAMRI, terdapat masalah kompensasi yang disebabkan oleh pengalihan biaya operasional yang tinggi terhadap biaya kompensasi. Apabila hal ini dibiarkan terus menerus maka akan menyebabkan karyawan malas bekerja dan mengurangi loyalitas karyawan kepada perusahaan serta kinerjanya menurun.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, kepuasan kerja, kompetensi, dan kompensasi. Sehubungan dengan pentingnya masalah kinerja karyawan tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengangkatnya dalam suatu penelitian.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai.
2. Motivasi dalam bekerja rendah.
3. Sikap disiplin dalam bekerja kurang.
4. Kepuasan dalam bekerja kurang.
5. Kompetensi dalam bidang kerja tidak sesuai.
6. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan rendah.

---

<sup>13</sup><http://dailysocial.net/2011/11/09/karyawan-telkomsel-akan-mogok-kerja-selama-30-hari-mulai-hari-kamis-ini/>. Diakses pada tanggal 18 Februari 2012 pukul 22.40 WIB

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi masalah penelitian pada: “Hubungan Antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan”.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang dikemukakan diatas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan menjadi “Apakah terdapat hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan”.

### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi :

#### **1. Peneliti**

Sebagai sarana untuk menambah wawasan berpikir dan pengetahuan mengenai masalah kompensasi dan kinerja karyawan.

#### **2. Fakultas Ekonomi**

Sebagai tambahan informasi yang dapat memperkaya bahan diskusi mengenai sumber daya manusia bagi kalangan civitas akademika, khususnya Program Studi Pendidikan Tata Niaga, Universitas Negeri Jakarta.

#### **3. Perusahaan**

Sebagai bahan referensi dalam melakukan evaluasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

#### **4. Masyarakat**

Untuk menambah khasanah pengetahuan dan dapat memberikan masukan bagi perusahaan tentang kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kompensasi.