

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Baik dan tidaknya kualitas sebuah produk/jasa biasanya diidentikkan dengan baik dan tidaknya kinerja faktor-faktor produksi yang ada di dalamnya, salah satunya adalah tenaga kerja (Griffin, 2006)<sup>1</sup>. Oleh karena itu mustahil rasanya jika kebutuhan-kebutuhan konsumen yang amat beragam harus diakomodasi seluruhnya tanpa didukung sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia yang kompeten berfungsi sebagai penentu sukses atau tidaknya sebuah perusahaan bersaing dalam dunia bisnis. Menurut Chatzkel dalam Angela Baron & Michael Armstrong<sup>2</sup> (2007:5), sumber daya manusia (*human capital*) adalah salah satu variabel penentu dan menjadi dasar keunggulan kompetitif sebuah organisasi.

Untuk membentuk sumber daya manusia yang kompeten, pelbagai macam cara dilakukan dan dibutuhkanlah biaya yang relatif tidak murah. Puluhan bahkan ratusan juta rupiah diinvestasikan, dan berbagai macam *types of development* diupayakan demi mendapatkan sumber daya manusia kompeten yang dapat mengisi posisi-posisi strategis dalam

---

<sup>1</sup> Ricky W Griffin, *Management* (Texas: Cengage Learning, 2010), h.

<sup>2</sup> Angela Baron dan Michael Armstrong, *Human Capital Management, Achieving Added Value Through People* (Philadelphia: MPG Books Ltd, 2007), h. 5.

organisasi. Salah satu variabel yang dapat diukur dalam menentukan kompeten atau tidaknya seseorang adalah kinerja. Mereka yang memiliki kinerja baik, biasanya memiliki pengetahuan yang memadai sesuai fungsinya. Menurut Herman Aguinis (2009:3), penilaian kinerja adalah salah satu komponen dalam manajemen kinerja yang berfungsi sebagai alat evaluasi. Di dalamnya dibahas tentang deskripsi sistematis kekuatan dan area pengembangan sumber daya manusia dalam satu kesatuan waktu<sup>3</sup>.

PT Serasi Autoraya (SERA), adalah perusahaan penyedia jasa solusi transportasi dan logistik terintegrasi terdepan di Indonesia. Berada di bawah naungan PT Astra International, Tbk., dengan *brand* utama TRAC Astra Rent A Car, SERA bermula hanya dengan 5 unit kendaraan. Kini SERA memiliki lebih dari 27.000 kendaraan yang beroperasi di lebih dari 3900 pelanggan segmen korporat, serta menaungi 10 unit bisnis lain di bidang logistik, penjualan mobil dan lelang kendaraan, serta transportasi umum. Dengan pengalaman lebih dari 20 tahun di bisnis jasa transportasi, SERA semakin matang dan mahir dalam hal penguasaan seluk beluk bisnis jasa transportasi dan logistik terintegrasi.

Untuk terus mempertahankan citra baik dan menjaga pelayanan dalam bidang jasa transportasi agar tetap maksimal, SERA didukung oleh

---

<sup>3</sup> Herman Aguinis, *Performance Management* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2009), h. 3.

lebih dari 2600 karyawan berdedikasi tinggi yang senantiasa berusaha memberikan layanan terbaik. Demi menghasilkan layanan terbaik kepada pelanggan dibutuhkan sebuah kesadaran dan pemahaman dalam diri masing-masing karyawan akan pentingnya sebuah kualitas pelayanan. Pemahaman dan kesadaran akan kualitas pelayanan ini akan muncul dengan sendirinya jika telah membudaya.

Idealnya, semakin baik kualitas pelayanan adalah cerminan dari semakin tinggi kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Dan pada umumnya kualitas pelayanan dijadikan salah satu tolok ukur dalam penilaian kinerja. Selain menerapkan tolok ukur yang sesuai, SERA juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang ramah, cepat dan antisipatif, serta semakin baik dari waktu ke waktu agar kebutuhan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi.

Nyatanya, hal tersebut tidak terjadi pada kantor pusat SERA. Kinerja pegawai kantor pusat SERA di tahun 2012 mengalami penurunan. Indikator turunnya kinerja pegawai kantor pusat SERA antara lain didapat dari kurang ramahnya pelayanan, lambatnya penanganan keluhan, kurangnya antisipasi terhadap kebutuhan pelanggan, dan sebagainya. Salah satu fakta yang ditemukan adalah menurunnya tingkat *Branch Opinion Index*, yaitu *survey* yang dilakukan terhadap pegawai cabang atas kinerja dan pelayanan pegawai kantor pusat.

Tabel 1.1 *Branch Opinion Index* SERA

| No        | Tahun | BOI | Persentase Naik/Turun |
|-----------|-------|-----|-----------------------|
| 1.        | 2009  | 42% | -                     |
| 2.        | 2010  | 48% | 14%                   |
| 3.        | 2011  | 59% | 23%                   |
| 4.        | 2012  | 54% | -8%                   |
| Rata-rata |       | 51% |                       |

**Sumber : Corporate Customer Care, 2013**

Dari tabel di atas, diketahui bahwa angka Branch Opinion Index kantor pusat SERA pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 8% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai kantor pusat SERA belum maksimal, sehingga baik langsung ataupun tidak, dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kompensasi. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kompensasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar pegawai mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko dalam Djati &

Khusaini, 2003:2)<sup>4</sup>. Kompensasi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai mempunyai harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai pengorbanan dan tanggung jawab yang dibebankan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kompensasi sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan kinerja dari seorang pegawai dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan potensi yang bersangkutan dalam menduduki posisi yang lebih tinggi di suatu organisasi (Sulistiyani & Rosidah dalam Suryoadi, 2012:17)<sup>5</sup>.

Pada kenyataannya, tingginya tingkat kompensasi seakan tidak mempengaruhi kinerja pegawai kantor pusat SERA, meskipun secara logis semakin besar kompensasi yang diterima pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan atas kompensasi tersebut, begitu juga dengan kinerjanya. Hasil riset yang dilansir BPS Mei 2012 menunjukkan bahwa rata-rata pendapatan karyawan, pegawai, dan atau buruh DKI Jakarta tahun 2012 adalah sebesar Rp 2.129.674,-. Berdasarkan data personalia, rata-rata penghasilan pegawai kantor pusat SERA tahun 2012 adalah sebesar Rp 8.396.183,-, belum lagi ditambah tunjangan-tunjangan lain,

---

<sup>4</sup> Handoko dalam S Pantja Djati & M. Khusaini, *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja* (Jakarta: Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Univ Petra, 2003), h. 39.

<sup>5</sup> Sulistiyani & Rosidah dalam Suryoadi, *Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang* (Semarang: Belum Terbit, 2012), h. 17.

serta beberapa kegiatan kebersamaan seperti *Employee Day* dan *Family Day*. Artinya kompensasi yang didapatkan oleh pegawai kantor pusat SERA dalam satu tahun sudah berada di atas rata-rata. Hal ini juga bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Koesmono (2005) yang menyatakan, bahwa pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting dan dapat memberikan motivasi atau dorongan, yaitu masalah kompensasi dan harapan. Khususnya masalah kompensasi, yang berfungsi sebagai imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya dan selalu dijadikan sebagai alat ukur puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya<sup>6</sup>.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah komitmen (Meyer Et Al, dalam Bor-Shuan Cheng Et Al, 2003)<sup>7</sup>. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Komitmen merupakan faktor yang penting bagi organisasi karena:(1) pengaruhnya bagi *turn over* dan (2) hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang mempunyai komitmen cenderung mengembangkan upaya

---

<sup>6</sup> Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur* (Jakarta: Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Petra, 2005), h. 2.

<sup>7</sup> Meyer Et Al dalam Bor-Shuan Cheng Et Al, *Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis?* (China: Journal of Organizational Behavior Wiley Interscience, 2003)

yang lebih besar pada pekerjaan (Yuwaliatin dalam Rohadi, 2010)<sup>8</sup>. Kedua hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap perusahaan, baik secara langsung ataupun tidak, akan memperbaiki kinerjanya sehingga akan berdampak pada terpenuhinya tujuan dan kepentingan perusahaan. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen (Darmawan, 2013:168)<sup>9</sup>.

Saat ini pegawai kantor pusat SERA terindikasi memiliki tingkat komitmen yang rendah terhadap organisasi. Jumlah pegawai kantor pusat SERA yang mengundurkan diri dalam dua tahun terakhir mengalami peningkatan, masing-masing sebanyak 24 pegawai pada tahun 2011, dan 28 pegawai pada tahun 2012.

Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Mengundurkan Diri

| No        | Tahun | MD | Persentase Naik/Turun |
|-----------|-------|----|-----------------------|
| 1         | 2009  | 26 |                       |
| 2         | 2010  | 18 | -31%                  |
| 3         | 2011  | 24 | 33%                   |
| 4         | 2012  | 28 | 17%                   |
| Rata-rata |       | 24 |                       |

Sumber: Corporate Personnel & IR, 2013

<sup>8</sup> Yuwalliatin dalam Rohadi, *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta)* (Semarang: Tesis Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, 2010), h. 16.

<sup>9</sup> Didit Darmawan, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Surabaya: JePe Press Utama, 2013), h.168.

Atau dengan kata lain, jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2012 naik 17% dari tahun 2011. Angka ini juga berarti naik 17% dari rata-rata jumlah pegawai yang mengundurkan diri. Angka ini sangat signifikan.

Selain kepuasan kompensasi dan komitmen organisasi, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh pengembangan terhadap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Menurut Hasibuan dalam Dian (2011), pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Namun pada implementasinya, pengembangan tidak hanya berfokus pada pendidikan dan latihan, namun juga meliputi promosi dan mutasi serta kesempatan untuk berkembang tanpa membedakan senioritas, gender, suku, ras, agama, serta golongan.

Corporate HR Division SERA dalam menjalankan fungsinya telah menyediakan sarana dan prasarana pelatihan yang baik, serta memfasilitasinya dengan memberikan waktu yang cukup, yakni sebanyak 80 jam/tahun atau sama dengan 10 hari kerja. Model pelatihannya pun beragam, mulai dari pelatihan dasar, tingkat menengah, hingga tingkat lanjut, mulai dari *soft skill* hingga *hard skill*, baik yang diselenggarakan oleh internal (korporat) maupun eksternal (non korporat). Di luar pelatihan, SERA juga telah melakukan program pengembangan lain



seperti rotasi jabatan, rotasi/mutasi pegawai antar cabang, hingga program pengembangan karir.

Berdasarkan paparan di atas, maka arah penelitian penulis adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian ini akan diberi judul: 'Analisis pengaruh kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di kantor pusat PT Serasi Autoraya'.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dirumuskan di atas, maka timbullah berbagai masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- Kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan berindikasi belum/tidak mampu menciptakan peningkatan kinerja pegawai.
- Tingkat *turn over* karyawan yang relatif tinggi mengindikasikan komitmen organisasi belum/tidak mampu menciptakan peningkatan kinerja pegawai.
- Kebijakan pengembangan pegawai yang diterapkan perusahaan berindikasi belum/tidak mampu menciptakan peningkatan kinerja pegawai.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang sudah dipaparkan, maka penulis membatasi masalah penelitian sebagai berikut:

- Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT Serasi Autoraya, dan objek yang diteliti adalah karyawan/wati kantor pusat PT Serasi Autoraya dengan variabel kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai, dengan pertimbangan:
  1. Kompensasi yang tinggi selalu dipersepsikan dengan kinerja yang tinggi pula. Dengan persepsi demikian, maka kenaikan kompensasi biasanya menjadi salah satu alasan yang dituntut oleh serikat pekerja untuk menaikkan kinerja pegawai. Oleh karena itu variabel kompensasi patut dikaji.
  2. Komitmen organisasi yang tinggi selalu dipersepsikan dengan minimnya jumlah pegawai yang mengundurkan diri serta kinerja pegawai yang kian waktu kian meningkat. Dengan persepsi demikian, maka kenaikan jumlah pegawai kantor pusat SERA yang mengundurkan diri dalam dua tahun terakhir mengindikasikan komitmen organisasi yang rendah. Oleh karena itu variabel komitmen organisasi patut dikaji.
  3. Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Sejauh yang penulis ketahui,

belum pernah ada penelitian yang menyandingkan variabel tersebut dengan kompensasi dan komitmen organisasi. Oleh karena itu variabel pengembangan sumber daya manusia patut dikaji.

- Karena keterbatasan waktu, tempat, data, tenaga, dan biaya, maka penulis hanya memfokuskan penelitian ini pada pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan terhadap kinerja pegawai kantor pusat PT Serasi Autoraya.

Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada analisis pengaruh kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di kantor pusat PT Serasi Autoraya.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah dipaparkan, maka timbullah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- Apakah kompensasi yang diberikan perusahaan mempengaruhi kinerja pegawai?
- Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

- Apakah pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai?
- Apakah ada pengaruh secara simultan antara kepuasan kompensasi, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan yang ada pada PT Serasi Autoraya, maka informasi yang didapatkan dari penelitian ini diharapkan akan bermanfaat baik secara akademis maupun praktis. Dan penelitian ini diharapkan akan bermanfaat:

1. Untuk memberikan informasi kepada manajemen PT Serasi Autoraya tentang keterkaitan dan pengaruh antara kompensasi, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawainya.
2. Memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang ilmu sumber daya manusia, khususnya mengenai manajemen kinerja dan analisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.
3. Memberikan sudut pandang lain mengenai manajemen kinerja dari sisi konseptual kepada manajemen PT Serasi Autoraya.