

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan tertentu untuk dapat memberikan manfaat bagi lingkungan internal dan eksternal. Dalam menjalankan setiap aktivitasnya, perusahaan perlu ditata agar dapat berjalan dengan baik dan tujuan tercapai. Oleh karena itu diperlukan manajemen. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan,2011:9). Keberadaan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen demi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Besar dan kecilnya jumlah sumber daya manusia tidak menjamin suatu perusahaan terkelola dan berjalan dengan baik. Untuk itu dibutuhkan tenaga-tenaga kerja yang kompeten dibidangnya, sehingga dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan diharapkan dapat memperhatikan dan memenuhi fungsi operatif manajemen sumber daya manusia mulai dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan tenaga kerja sampai kepada pemutusan hubungan kerja.

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

Pemberian balas jasa atau yang sering disebut sebagai kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan balas atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, kompensasi juga merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Maka dari itu kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dasar setiap pegawainya. Dalam hal ini, perusahaan juga mengharapkan kompensasi yang diberikan dapat memberikan timbal balik yang positif berupa kepuasan kerja pegawai yang nantinya secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada produktivitas pegawai dan perusahaan. Menurut Mondy (2008:5) kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial berupa gaji, upah, insentif, bonus, tunjangan anak, tunjangan hari raya, asuransi dan lain-lain. Pemberian kompensasi menuntut transparansi antara pihak perusahaan dan pegawai agar tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan kedua belah pihak.

Kompensasi finansial suatu perusahaan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pegawai karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi dan lain lain. Kepuasan kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada aspek-aspek yang berbeda bagi setiap pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan dalam waktu yang akan datang.

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu mempunyai persepsi masing-masing dan mempunyai standar kepuasan yang berbeda-beda. Indikator kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari kedisiplinan, moral kerja dan *turn over*

Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memeberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006: 243). Menurut Robbins (2009: 110) kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: balas jasa yang adil, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dan sifat pekerjaan itu sendiri.

Setiap perusahaan tentunya mengharapkan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan kompensasi yang diberikan. Begitu juga halnya dengan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, salah satu BUMN di Indonesia yang mempunyai kebijakan kompensasi finansial dan non finansial sebagai bentuk balas jasa kepada pegawai yang berkontribusi di perusahaan tersebut. Beberapa bentuk kompensasi finansial di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung terdiri dari gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, asuransi dan lain-lain.

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

Sesuai usulan Menteri BUMN tahun 2013 bahwa seluruh BUMN di Indonesia harus menerapkan sistem remunerasi yaitu sistem penggajian berbasis kinerja (*performance based*) guna menjadikan kondisi BUMN yang lebih berkualitas, sehat dan maju. PT. Kereta Api Indonesia sendiri sedang dalam tahap penyesuaian sistem remunerasi. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan dapat membantu menyejahterakan pegawai serta dapat menarik minat calon pegawai baru yang berkualitas. Namun pada praktiknya, para pegawai belum merasa puas dengan sistem penggajian yang baru tersebut.

Ketidakpuasan dengan sistem kompensasi ini mengakibatkan kepuasan kerja menurun. Menurut Kenneth (2005: 156) tinjauan literatur menemukan hubungan yang konsisten antara ketidakpuasan dengan penarikan diri pegawai dalam bentuk perpindahan, absensi dan segala macam bentuk ketidakdisiplinan lainnya. Di kantor DAOP 2 ditemukan beberapa fenomena yang mengindikasikan kepuasan kerja yang menurun, diantaranya yaitu pegawai mangkir meningkat dengan alasan-alasan yang tidak jelas. Pegawai yang tidak puas cenderung lebih sering mangkir (Keith Davis, 2009: 108). Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu. Berikut ini data mangkir pegawai kantor DAOP 2 pada semester pertama tahun 2013.

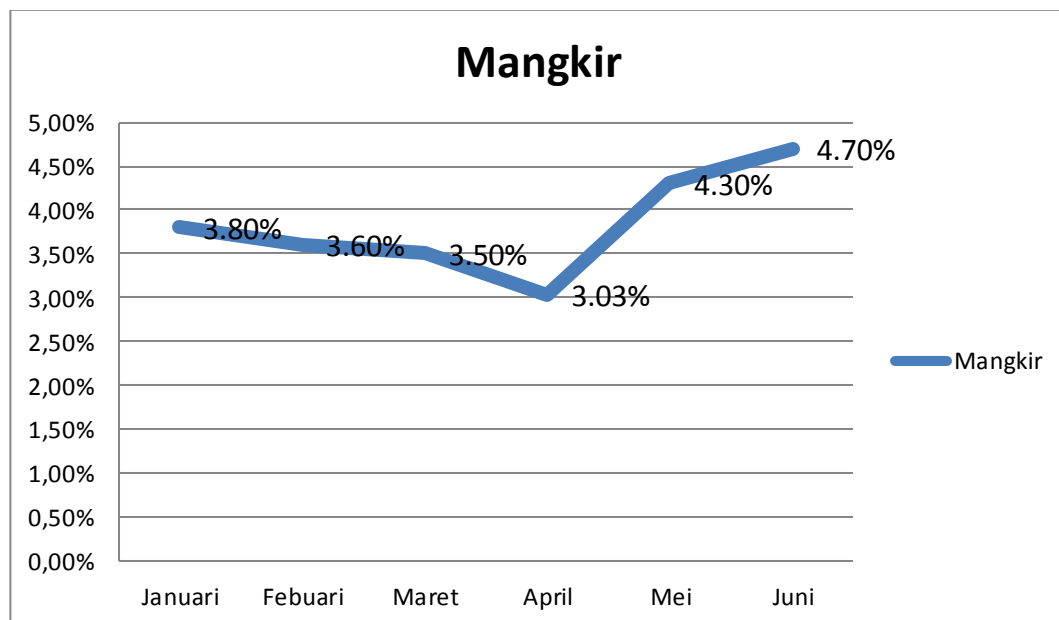
**Tabel 1.1**  
**Data Mangkir Pegawai Daop 2 Semester 1 Tahun 2013 (dalam %)**

Bulan	Tanpa
-------	-------

Ayunda Fatmasari, 2014  
Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

	<b>Keterangan</b>
Januari	3,8 %
Februari	3,6%
Maret	3,5%
April	3,03%
Mei	4,3%
Juni	4,7%

*Sumber : Unit SDM dan umum DAOP 2 Bandung (2013)*



Gambar 1.1

Data Mangkir Pegawai Daop2 Semester 1 Tahun 2013 ( dalam % )

*Sumber : Unit SDM dan umum DAOP 2 Bandung (2013)*

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa ada kenaikan dalam persentase pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas atau mangkir. Walaupun

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

dari bulan Januari hingga bulan April mengalami penurunan, tetapi pada bulan Mei pegawai yang mangkir kembali meningkat, begitu pula pada bulan Juni dengan jumlah persentase sebesar 4,7 %.

Selain persoalan mangkir, sering ditemui pegawai datang terlambat dan pulang sebelum waktunya. Hal ini merupakan fenomena lain dari kedisiplinan yang menurun sebagai reaksi dari ketidakpuasan. Berikut data keterlambatan pegawai disajikan dalam table dan grafik.

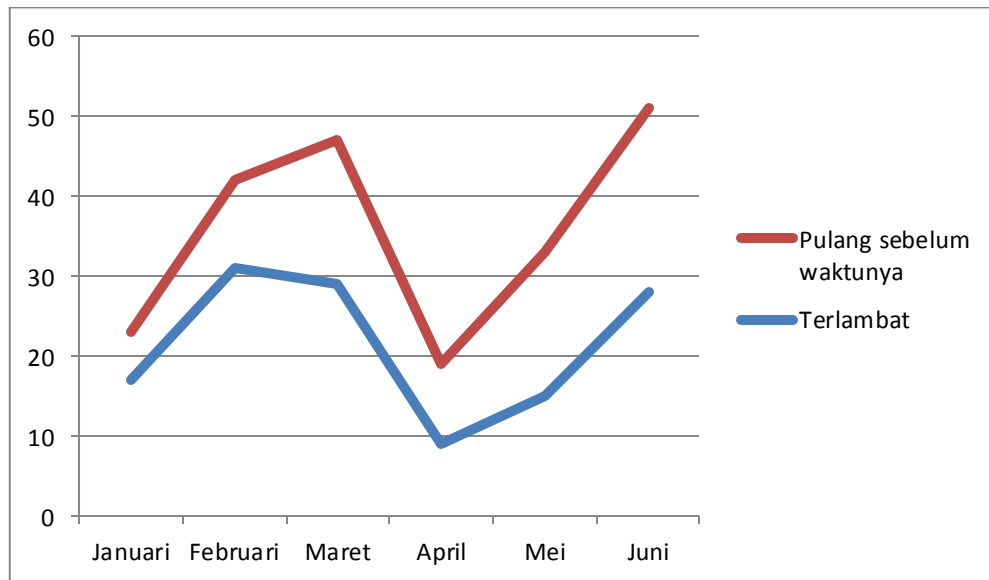
Tabel 1.2  
Data Keterlambatan dan Pulang Sebelum Waktunya Pegawai DAOP 2 Semester 1 Tahun 2013

<b>Bulan</b>	<b>Terlambat (orang)</b>	<b>Pulang Sebelum Waktunya (orang)</b>
Januari	17	6
Februari	31	11
Maret	29	18
April	9	10
Mei	15	18
Juni	28	23

*Sumber : Unit SDM dan umum DAOP 2 Bandung*

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung



Gambar 1.2  
Data Keterlambatan dan Pulang Sebelum Waktunya Pegawai Daop 2 Semester 1 Tahun 2013 (orang)  
*Sumber : Unit SDM dan umum DAOP 2 Bandung (2013)*

Gambar di atas menunjukkan masih ada pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat, walau terjadi penurunan di bulan April namun bulan berikutnya kembali meningkat, ini merupakan indikasi kepuasan kerja yang menurun.

Menurut Robbins (2009: 118) kepuasan kerja memprediksi banyak perilaku khusus, termasuk upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan hakikat, pencurian, ditempat kerja, pergaulan yang tidak pantas dan kelambanan. Para peneliti berpendapat bahwa perilaku ini adalah indikator sebuah sindrom yang lebih luas yang kita sebut perilaku menyimpang di tempat kerja. Respon seorang pekerja yang tidak menyukai lingkungan pekerjaannya mungkin akan keluar dan

Ayunda Fatmasari, 2014  
Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

pekerja lain merespon dengan cara menggunakan jam kerja untuk menjelajah internet, membawa pulang persediaan di tempat kerja untuk penggunaan pribadi dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak SDM DAOP 2, terdapat fakta bahwa sering dijumpai pegawai bermain *games* disela-sela jam kerja dan memanfaatkan komputer untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan dan juga memperpanjang waktu istirahat.

Danang Sunyoto (2013: 214) berpendapat bahwa timbulnya keinginan untuk pindah kerja merupakan respon pegawai terhadap ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Penyebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hingga hubungan dengan rekan kerja yang tidak harmonis. Hal ini memperlihatkan bahwa ada korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat lemahnya keinginan untuk pindah kerja.

Seperti diungkapkan oleh Manajer SDM dan Umum DAOP 2 Bandung dalam wawancara langsung, bahwa pensiun dini merupakan program pensiun yang dilakukan diluar syarat pensiun biasa. Pegawai yang mengikuti program ini adalah mereka yang kebanyakan berkeinginan untuk berkarir di bidang lain, salah satu contohnya adalah berwirausaha dan mereka yang mengajukan pensiun dini diharuskan sudah memenuhi sejumlah persyaratan dalam program tersebut.

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

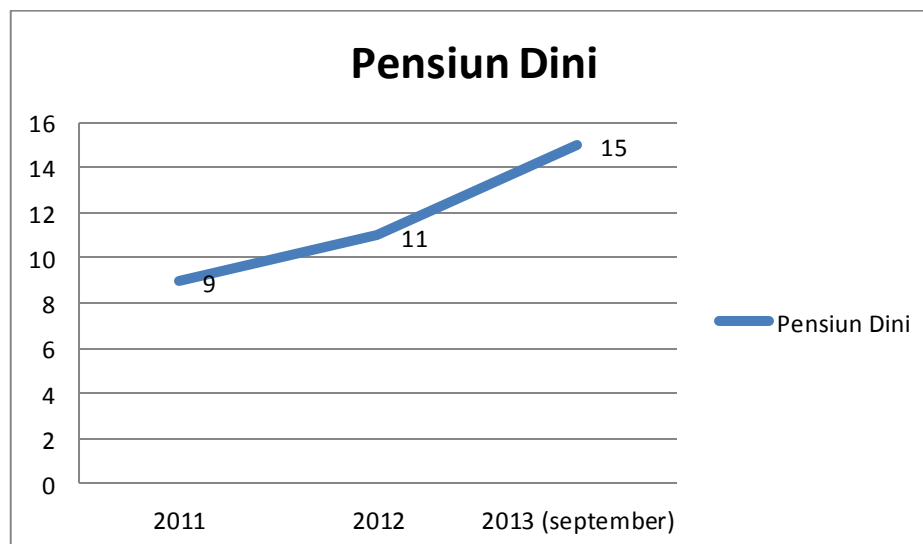


Berikut disajikan data jumlah pegawai DAOP 2 yang mengikuti pensiun dini dari tahun 2011 sampai September 2013.

Tabel 1.3  
Data Jumlah Pegawai Pensiun Dini DAOP 2 Tahun 2011-2013

No.	Tahun	Jumlah
1	2011	9 orang
2	2012	11 orang
3	(September)2013	15 orang
	Jumlah	35 orang

Sumber: Unit SDM dan umum DAOP 2 Bandung (2013)



Gambar 1.3  
Data Pensiun Dini Pegawai  
Sumber : Unit SDM dan umum DAOP2Bandung (2013)

Ayunda Fatmasari, 2014  
Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia  
(persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

Dari data mangkir, keterlambatan dan pensiun dini beserta alasannya diatas menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan tingkat kepuasan pegawai. Masalah ini jika dibiarkan berkelanjutan maka akan berdampak pada kesehatan perusahaan sendiri. Kelambanan serta ketidakdisiplinan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan menghambat pekerjaan lain dan target jangka pendek maupun panjang akan terganggu. Apabila terjadi pergantian pegawai yang cukup sering akan berdampak pada meningkatnya biaya perekrutan yang tidak sedikit. Hal-hal tersebut jika tidak segera dikaji ulang akan mengganggu mengganggu tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jika sumber ketidakpuasan telah ditemukan, maka beberapa pendekatan dapat digunakan untuk mengatasi masalahnya. Satu pendekatan diantaranya adalah mengadakan perubahan-perubahan dalam kondisi kerja, pengawasan, kompensasi atau rancangan pekerjaan. Pendekatan kedua untuk kasus-kasus tertentu, memindahkan pekerja ke pekerjaan yang lain untuk mendapatkan pasangan yang lebih baik antara karakteristik pekerja dengan karakteristik pekerjaannya. Pendekatan ketiga, termasuk suatu usaha untuk mengubah persepsi atau harapan dari pekerja yang tidak puas. Pendekatan ini cocok bila para pekerja memiliki kesalahan konsepsi yang didasarkan pada informasi yang tidak memadai atau tidak benar (Kenneth, 2005: 158).

Kepribadian dan sikap mempresentasikan pentingnya variable-variabel mikro yang berorientasi kognitif dalam studi perilaku organisasi. Hal tersebut

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

dikarenakan kepribadian merepresentasikan konsep 'keseluruhan'. Kepribadian mencakup persepsi, pengetahuan, motivasi dan lain sebagainya. Penghargaan diri, interaksi orang-situasi dan proses sosialisasi dari perkembangan kepribadian merupakan hal yang sangat relevan untuk memahami dan mengaplikasikan perilaku organisasi (Luthans, 2006: 251)

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Menurut Luthan (2006: 243) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pembayaran, seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, supervisi dan rekan kerja. Pegawai DAOP 2 menunjukkan indikator ketidakpuasan dengan beragam reaksi yaitu mangkir, ketidaksiplinan dan pensiun dini.

Beberapa tahun belakangan PT. Kereta Api Indonesia menjalankan sistem penyesuaian gaji. Sistem penggajian berdasarkan kinerja ini memungkinkan pegawai pada level yang sama dapat menerima gaji yang berbeda. Remunerasi ini dianggap pegawai belum adil pada praktiknya dan tidak sesuai harapan. Jenis kompensasi DAOP 2 sendiri tidak jauh berbeda dengan BUMN lainnya, yaitu gaji pokok, tunjangan anak istri, tunjangan kinerja, tunjangan jabatan, tunjangan perumahan, tunjangan transportasi dan lain-lain. Pada akhir tahun 2013, kompensasi pegawai telah dinaikkan secara bertahap, namun kenaikan ini baru terjadi pada beberapa level saja. Untuk level pelaksana sendiri, pegawai hanya

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

mendapat gaji pokok dan tunjangan yang disebut premi. Gaji tersebut selanjutnya dipotong oleh berbagai iuran, seperti iuran pegawai, iuran iuran perusahaan, iuran kematian, pajak, jamsostek dan lain-lain sehingga pegawai merasa gaji yang mereka terima belum dapat memenuhi kebutuhan hidup secara optimal.

Karakteristik pekerjaan yang diberikan kepada pegawai DAOP 2 juga dapat memicu menurunnya kepuasan. Pekerjaan yang monoton menyebabkan kejenuhan dan keterampilan tidak terasah maksimal. Kejenuhan tersebut dapat mengalihkan pegawai pada kegiatan-kegiatan diluar kepentingan pekerjaan seperti bermain *game*, berselancar di internet atau sekedar menghabiskan waktu mengobrol dengan sesama rekan kerja.

Untuk meraih posisi jabatan, selama ini yang terjadi di DAOP 2 adalah tradisi urut kacang, dimana pegawai senior mendapat kesempatan lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih dulu dengan mengenyampingkan kemampuan pegawai lain yang mungkin lebih layak untuk mendapat promosi. Selain itu, persaingan antarkelompok juga sangat terasa di lingkungan kerja yang tidak jarang mengakibatkan hubungan sesama rekan kerja menjadi tidak sehat.

Supervisi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. sDalam hal ini, pegawai DAOP 2 beranggapan pimpinan mereka kurang memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. Dengan kata lain, komunikasi antara atasan

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

dengan bawahan tidak terjalin dua arah. Pegawai juga merasa tidak ada pengawasan dan penilaian yang signifikan dari pimpinan selama ini.

Dalam penelitian ini, karakteristik pekerjaan dan gaji/upah merupakan faktor menonjol yang terdapat di kantor DAOP 2 Bandung. Menurut Kenneth (2009: 146) karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dengan kepuasan kerja dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

Menurut Luthans (2006: 244) upah dan gaji dikenal menjadi signifikan dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Kesalahan dalam menetapkan kompensasi dapat membuat perusahaan mengalami kerugian. Berdasarkan pengalaman banyak perusahaan, biaya sumber daya manusia mencapai 75 persen dari total produksi dan penjualan. Situasi lain, kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian sumber daya manusia akan keluar dari perusahaan, menyebabkan meningkatnya perputaran tenaga kerja (Wilson Bangun, 2012:254).

Dari beberapa beberapa fenomena yang muncul, penelitian ini membatasi permasalahan hanya dalam lingkup gaji/upah. Berdasarkan uraian diatas, penulis

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai kompensasi finansial dan kepuasan kerja dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 2 BANDUNG”

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kompensasi finansial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung
3. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi finansial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung
2. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung

#### 1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis

##### 1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan ilmu dan wawasan pengetahuan pada penulis sendiri serta rekan-rekan mahasiswa program studi Manajemen, khususnya mengenai kompensasi finansial dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

##### 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam memberikan informasi tambahan pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung dalam mengambil keputusan,serta memberikan bahan masukan yang dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi pembuat keputusan dan kebijakan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengevaluasian kompensasi finansial yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Ayunda Fatmasari, 2014

Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja Pegawai pt.kereta api indonesia (persero) Daerah operasi (daop) 2 bandung