

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 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 perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau 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 modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam pencapaian tujuan organisasi, masalah pengelolaan pegawai sudah menjadi hal yang umum. Tidaklah wajar jika banyak karyawan yang sebenarnya

secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena pemberian kompensasi yang kurang layak atau mungkin pula karena kurangnya motivasi dari tiap karyawan. Jika hal ini dibiarkan terus menerus, maka sangatlah mungkin akan menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di Industri alas kaki Indonesia, PT Primarindo Asia Infrastructure harus dapat menunjukkan kinerja yang terbaik untuk dapat bertahan di industri ini. Perusahaan ini pada awalnya dipercaya pihak Reebok untuk menjadi salah satu produsen sepatu dengan merek Reebok. Tetapi bukan hanya Reebok saja yang berhasil diproduksi oleh PT Primarindo Asia Infrastructure (PT PAI) merek terkenal seperti Fila pun menjadi salah satu produksinya.

Pada tahun 2001 PT PAI memutuskan untuk tidak lagi memproduksi sepatu merek Fila dengan alasan agar lebih berkonsentrasi memproduksi sepatu merek Reebok yang pada saat itu permintaannya semakin bertambah (Tempo, 10 April 2003). Namun, pada bulan April 2002 PT Primarindo Asia Infrastructure Tbk kehilangan pendapatannya sampai 90% akibat adanya keputusan Perwakilan Reebok di Indonesia untuk merealokasikan ordernya ke Vietnam. Keputusan ini diambil Reebok setelah melakukan evaluasi strategi pengadaan produk sepatu yang dilakukan oleh Reebok International Ltd secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, diputuskan untuk menghentikan pesanan dari tiga pabrik. Ketiga pabrik tersebut adalah satu pabrik di Cina, satu pabrik di Thailand, dan satu pabrik di Indonesia yaitu PT Primarindo Asia

Infrastructure di Bandung. Kriteria yang dipakai sebagai dasar untuk menghentikan kerja sama dengan pabrik-pabrik ini antara lain adalah kinerja (Kompas, 2002).

Relokasi *order* yang dilakukan Reebok memberikan dampak yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Selain penurunan pendapatan, perusahaan dituntut untuk tetap beroperasi sehingga tidak melakukan pemutusan hubungan kerja yang sangat besar bagi karyawan. Untuk permasalahan ini perusahaan memutuskan membuat merek sepatu TOMKINS untuk memenuhi kebutuhan sepatu dalam negeri.

Satu permasalahan memang telah terselesaikan. Tetapi permasalahan lainnya yang masih harus dihadapi hingga saat dilakukannya penelitian ini adalah persoalan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tidak optimal menyebabkan kinerja organisasi menjadi tidak optimal pula. Dampak yang ditimbulkan akibat kinerja organisasi PT PAI yang tidak optimal adalah perusahaan harus kehilangan pendapatannya sampai 90% pada tahun 2002.

Beberapa fenomena yang ditemukan oleh penulis pada saat melakukan penelitian kinerja karyawan pada bulan September 2012 adalah sebagai berikut:

1. Data jumlah hasil produksi sepatu PT PAI dalam kurun waktu 2011 – triwulan ke II 2012 menunjukkan adanya selisih yang cukup besar antara rencana dan realisasi produksi jumlah produksi sepatu yang dihasilkan oleh PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung. Banyak faktor yang menyebabkan hal tersebut bisa terjadi, salah satunya adalah faktor tenaga kerja yang tidak bisa melaksanakan peraturan dengan baik.

**Tabel 1.2**  
**Rencana & Realisasi Produksi Tahun 2011**

No	Triwulan / tahun	Rencana (pasang)	Realisasi (pasang)	% Ketercapaian
1	Triwulan I / 2011 (Jan – Maret)	692.721	692.721	100%
2	Triwulan II / 2011 (April – Juni)	486.968	405.639	12,0%
3	Triwulan III / 2011 (Juli – September)	510.000	363.368	14,0%
4	Triwulan IV / 2011 (Oktober – Desember)	620.000	429.178	14,5%
	Total	2.309.689	1.890.906	

Sumber : data PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 2011

**Tabel 1.3**  
**Realisasi Dan Rencana Produksi Tahun 2012**

No	Triwulan / Tahun	Rencana (pasang)	Realisasi (pasang)	% Ketercapaian
1	Triwulan I / 2011 (Jan – Maret)	584.000	576.676	10,1%
2	Triwulan II / 2011 (April – Juni)	595.056	585.000	10,2%
3	Triwulan III / 2011 (Juli – September)	578.000	-	-
4	Triwulan IV / 2011 (Oktober – Desember)	583.360	-	-
	Jumlah	2.457.451	-	-

Sumber : data PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 2012

- Kinerja karyawan PT PAI juga bisa dilihat dari jumlah karyawan yang izin keluar, terlambat, dan absen. Selama satu tahun ini perusahaan sedang memberikan perhatian yang lebih baik terhadap karyawan yang sering izin keluar kantor. Seperti yang diketahui melalui tabel 1.4 bahwa selama periode bulan september 2011 – agustus 2012

**Tabel 1.4**  
**Persentase Karyawan Izin Keluar, Terlambat, dan Absen**  
**Bulan September 2011 – Agustus 2012**

Bulan	Jumlah karyawan		Jumlah izin keluar %		Jumlah terlambat %		Absen %	
	KT	KK	KT	KK	KT	KK	KT	KK
Sept	849	1120	15,78	1,61	4,00	0,36	34,04	23,48
Okt	843	1096	15,42	2,19	4,03	0,91	39,38	32,76
nov	837	1084	18,76	1,57	4,90	1,38	42,89	34,78
Des	833	1075	14,17	2,79	8,52	3,35	41,42	32,74
Jan	828	1216	12,32	2,38	5,92	1,56	19,69	20,89
Feb	823	1329	7,41	1,73	5,10	2,03	21,99	25,58
Mar	820	1339	5,73	2,17	4,51	1,19	28,90	35,32
Apr	818	1337	9,54	2,02	3,67	1,80	21,52	38,29
Mei	820	1287	8,05	1,40	2,93	1,40	27,20	28,59
Juni	819	1096	9,52	1,00	5,37	1,64	33,09	22,90
Juli	818	1136	8,80	1,58	6,11	2,55	40,46	34,86
Agts	815	1223	6,01	2,21	4,29	1,80	31,04	24,53

KK : Karyawan kontrak

KT : Karyawan tetap

Sumber : data Dept HRD PT PAI ( yang diolah penulis )

- Menurut beberapa karyawan yang diwawancara oleh penulis menjelaskan bahwa rata-rata ketidakdisiplinan yang dilakukan merupakan efek yang ditimbulkan karena perusahaan belum mampu memberikan motivasi dan kompensasi yang baik. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya kenaikan gaji sejak 2003-2011. Kenaikan tersebut baru terjadi pada tahun 2012, itu

pun menurut karyawan tidak terlalu signifikan.

Dari berbagai informasi di atas, menggambarkan kinerja karyawan di PT PAI tidak bagus sehingga perlu diperbaiki guna meningkatkan daya saing perusahaan. Maka dari itu perusahaan menyambut positif penelitian mengenai kinerja karyawan. Karena kinerja individu menjadi dasara dalam kinerja organisasi.

Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2012:5). Pendapat lain dikemukakan oleh Moehariono (2010: 60) bahwa

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

Keberhasilan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan kinerja individu. Kinerja di dalam organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya (Wibowo, 2011:79).

Kinerja yang baik dari seorang pegawai pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan motivasi. Prestasi kerja akan dapat dicapai jika didahului dengan perbuatan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan. 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 kompensasi yang baik dan tinggi.

Werther dan Davis yang dikutip oleh Wibowo( 2011:348) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Henry Simamora (2004:442) mengungkapkan bahwa :

Kompensasi karyawan mempengaruhi kinerja dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Kebutuhan para karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi menjadi semakin vital bagi manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya Hasibuan ( 2008:117) berpendapat bahwa " kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".

Berdasarkan pendapatan diatas maka disimpulkan bahwa kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja. Hal ini bisa diartikan bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu adalah untuk mendapatkan imbalan atau kompensasi bukan hanya untuk pengabdian semata. Wujud kompensasi yang diharapkan oleh karyawan pun mempunyai arti yang luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berupa barang.

Kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisienkan upah karyawan dengan pembayaran

minimal, tetapi karyawan harus bekerja secara maksimal. Bagi karyawan, upah menentukan standard dan kualitas hidupnya. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja (Wibowo, 2011:347).

Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pekerja (Wibowo,2011:347). Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi.

Jika manajemen mengelola kompensasi secara benar maka akan sangat membantu tercapainya tujuan dan untuk mendapatkan, memelihara, dan mempertahankan pekerja yang produktif. Tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal.

Tidak hanya faktor pemberian kompensasi saja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi perusahaan harus memperhatikan faktor motivasi. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu bekerja dengan tekun, serta disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif terhadap lingkungan tersebut. Setiap karyawan belum tentu bersedia mengerahkan potensi yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan



adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankannya. Daya dorong tersebut disebut motivasi

Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pegawai akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Wibowo, 2011:378).

Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan ini. Setiap perusahaan tidak akan pernah luput dari hal pemberian balas jasa atau kompensasi yang merupakan salah satu masalah penting dalam menciptakan motivasi kerja karyawan, karena untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan pemenuhan kompensasi untuk mendukung motivasi para karyawan. Dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya

Berangkat dari kondisi di atas, maka dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diangkat judul : "Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung".

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Penurunan kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan karyawan merupakan hal yang serius yang harus segera ditangani agar tidak merugikan semua pihak. Tentunya usaha-usaha yang saat ini dilakukan perusahaan harus dipandang sebagai niat baik pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan kompensasi yang lebih baik.

Pendekatan kompensasi dan motivasi yang baik dapat dipilih oleh pimpinan karena dirasa mampu memberikan sentuhan positif terhadap kinerja pegawai. Meskipun di sisi lain kompensasi merupakan masalah yang pelik yang dihadapi oleh organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Hani Handoko (2003:245) yaitu karena bagi manajemen, masalah kompensasi karyawan mungkin merupakan masalah personalia yang membingungkan dan paling sulit. Karena kompensasi menyangkut keadilan dan terkadang mencakup faktor-faktor emosional dari sudut pandang pegawai.

Kompensasi dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai, bentuk kompensasi itu bisa berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial, sebagai sebuah motivator yang sangat potensial terhadap kinerja. Pekerjaan yang baik namun tidak ada imbalannya dapat menimbulkan keadaan yang tidak sehat yang berbahaya bagi individu yang bersangkutan dan bagi organisasi. Manajemen SDM harus berupaya menemukan solusi efektif bagaimana cara menstimulasi SDM, agar dapat lebih meningkatkan kontribusi mereka bagi perusahaan.

Perbaikan kinerja pegawai adalah salah satunya dengan cara senantiasa memberikan pemenuhan kebutuhan berupa kompensasi kepada pegawai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Cara pemberian kompensasi kepada pegawai harus melihat prinsip keadilan baik secara eksternal maupun internal. Pegawai berkeinginan agar segala kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik, jika hal tersebut tidak dapat terpenuhi biasanya terjadi masalah yaitu malas bekerja, sering membolos, pindah bekerja dan lain sebagainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Wirawan (2009:6)

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi (misalnya: iklim, budaya, sistem manajemen, dan kompensasi), faktor lingkungan eksternal, faktor internal karyawan (misalnya : motivasi kerja). Semakin tinggi faktor internal karyawan makin tinggi pula kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya semakin rendah faktor internal karyawan makin rendah pula kinerjanya. Namun hal tersebut perlu didukung dengan lingkungan internal organisasi yang baik agar produktivitas meningkat.

Melihat keadaan tersebut, penulis berkeinginan untuk lebih mendalami lagi masalah dengan mengadakan penelitian yang menitikberatkan pada pengaruh pemberian kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung, sebagian bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem manajerial yang lebih luas.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikemukakan, maka menarik untuk mengangkat suatu permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi

**Fakhriyyah Elifadah, 2013**

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Pt Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung?

3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi tentang kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PAI.

Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk
2. Untuk mengukur dan menganalisis motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung
3. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Dalam penyusunan karya tulis ini, penulis berharap hasil penelitian dapat memberikan manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis, yaitu sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan pengembangan lebih lanjut mengenai kompensasi, motivasi karyawan

yang sangat berpengaruh dalam menciptakan pencapaian kinerja yang efektif dan efisien.

## 2. Secara Praktis

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait sebagai bahan informasi dan masukan yang positif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta dijadikan bahan pertimbangan bagi kepentingan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.

