

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai visi, misi, strategi serta terciptanya tujuan perusahaan. Agar aktivitas perusahaan dapat berjalan secara berkesinambungan, maka sangat dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan tingkat kesetiaan tinggi mengabdikan diri bagi perusahaan.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada sikap kerja karyawannya, sedangkan karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan rendah tingkat absensi dan pengunduran dirinya.

Terjadinya pergantian karyawan merupakan kejadian yang wajar terjadi dalam setiap perusahaan, seperti halnya *replacement* yang terus berjalan, sesuai dengan keinginan pihak perusahaan. Jika pergantian karyawan terjadi karena masa kerja yang tidak efektif lagi, maka hal ini akan dapat diantisipasi oleh perusahaan melalui penyiapan kader-kader untuk menggantikannya. Namun jika pergantian karyawan terjadi karena pengunduran diri secara suka rela maka tentu saja

menyulitkan bagi perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan untuk masing-masing karyawan.

Salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan. Namun pada kenyataannya, seringkali manajer sumber daya manusia kurang memahami aspek-aspek yang mendasari keputusan seseorang untuk mengundurkan diri. Akibat dari kurang pemahaman akan hal ini maka timbul kesenjangan antara pihak karyawan dengan pihak manajemen.

Mengundurkan diri biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia merasakan kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. Mengundurkan diri bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, sedangkan bagi perusahaan, keluarnya karyawan dapat menjadi suatu kerugian, terlebih apabila karyawan yang mengundurkan diri tersebut memiliki keterampilan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, antara lain menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali, pelatihan dan biaya administratif lainnya. Sementara dampak lainnya adalah terjadi gangguan dalam komunikasi dan produktivitas.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja dan kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang

merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Perusahaan semacam ini umumnya memiliki pemikiran *cost* untuk meningkatkan kepuasan akan lebih tinggi dibanding dengan *benefit* yang akan diperoleh. Pemikiran yang demikian merupakan pemikiran yang kurang tepat karena jika hal ini terjadi berarti ketidakpuasan karyawan akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri.

Reaksi negatif yang muncul akibat dari ketidakpuasan karyawan antara lain, karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun, angka *turnover* yang tinggi, dan lain-lain. Selain itu, sikap karyawan yang sering berpindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain mengindikasikan bahwa karyawan tidak memiliki rasa kepuasan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Pada situasi banyaknya jumlah tenaga kerja yang berlebih dan tingginya angka pengangguran di Indonesia, seharusnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri rendah. tetapi kenyataannya yang terjadi pada PT. Sarana Panca Kreasi jumlah karyawan yang mengundurkan diri semakin banyak. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan, demikian pula dengan PT. Sarana Panca Kreasi (*Simple advertising*) yang tidak menghendaki karyawannya mengundurkan diri, namun jumlah karyawannya yang mengundurkan diri semakin banyak.

PT. Sarana Panca Kreasi merupakan perusahaan pembuat produk bidang advertising berskala nasional, yang memiliki klien-klien perusahaan multinasional, dan kantornya berlokasi di Jakarta. Produk-produk yang

dihasilkannya meliputi pengerjaan proyek-proyek periklanan di media-media. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT. Sarana Panca Kreasi dapat diketahui beberapa jenis produk yang dihasilkan antara lain pembuatan desain grafis, *merchandising products*, *digital Printing*, *offset Printing*, pemasangan *stand booth* di pameran, *floor stand*, *end gondola*, *back wall*, dan berbagai jenis produk *advertising* lainnya.

Untuk mengerjakan produk-produknya, PT. Sarana Panca Kreasi tidak menggunakan terlalu banyak karyawan dengan tujuan efisiensi. Awalnya hal ini berjalan sangat baik, namun menjadi tidak kondusif ketika dari jumlah karyawan yang tidak banyak, sebagian besar karyawannya mengundurkan diri dari perusahaan. Jumlah karyawan yang mengundurkan diri selama tahun 2006-2008 dapat dilihat dari data pada **Tabel 1.2** sebagai berikut:

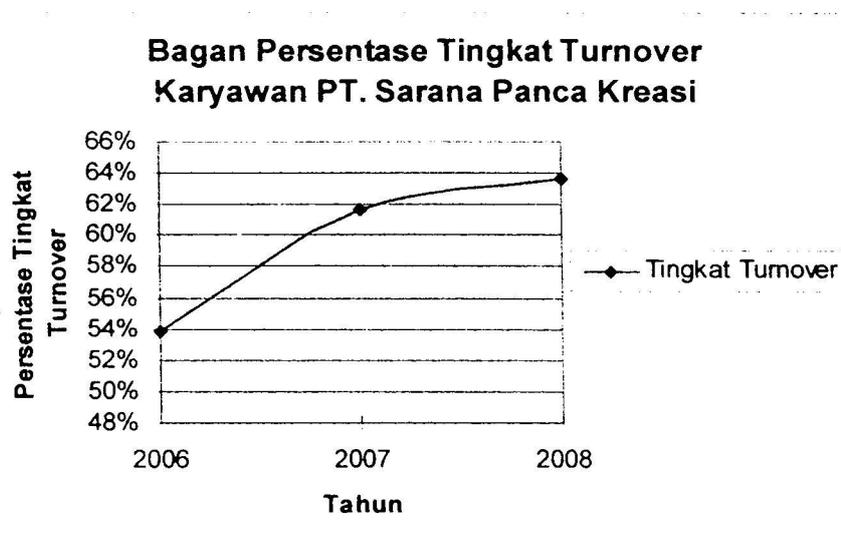
Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan PT. Sarana Panca Kreasi Berdasarkan Divisi
Periode Tahun 2006-2008

Tahun	Divisi	Jumlah Resign	Jumlah Resign per Tahun	Jumlah Karyawan per 31 Desember	Laju Turnover (%)
2006	Staff Pemasaran	2	21	39	53,85
	Staff Produksi	18			
	Staff Keuangan	1			
2007	Staff Produksi	23	29	47	61,70
	Staff Pemasaran	5			
	Staff HRD	1			
2008	Sekretaris Direktur	1	35	55	63,64
	Staff Produksi	29			
	Staff Pemasaran	4			
	Staff Keuangan	1			

Sumber: Data sekunder: 2009.

Berdasarkan data pada **Tabel 1.1** dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang mengundurkan diri semakin banyak, sehingga PT. Sarana Panca Kreasi juga dituntut melakukan perekrutan ulang untuk segera mengisi kekosongan tenaga kerja, agar kegiatan operasional perusahaan tetap berjalan lancar. Fenomena ini menunjukkan tingginya laju pergantian karyawan (*turnover*) yang terjadi pada PT. Sarana Panca Kreasi.

Gambaran laju pergantian karyawan (*turnover*) PT. Sarana Panca Kreasi secara lebih jelas dapat dilihat pula dalam bentuk grafik seperti pada **Gambar 1.1** berikut ini.



Sumber: Data primer.

Gambar 1.1
Grafik Turnover Karyawan

Jumlah karyawan PT. Sarana Panca Kreasi yang mengundurkan diri semakin bertambah dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008, walaupun perusahaan sudah menambah jumlah karyawan untuk mengantisipasi kekosongan

tenaga kerja, tetapi tetap saja diikuti dengan jumlah karyawan yang berniat mengundurkan diri juga semakin banyak.

Melalui wawancara, manajer HRD PT. Sarana Panca Kreasi mengungkapkan bahwa peristiwa ini tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan, saat mengetahui jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2006 sangat tinggi, berharap di tahun selanjutnya dapat menekan jumlah karyawan yang mengundurkan diri hingga setengah dari jumlah karyawan yang menundurkan diri di tahun 2006, namun yang terjadi laju pergantian karyawan semakin tinggi.

Penulis membuat angket pra penelitian (7 September 2009) untuk melengkapi data serta mencari tahu lebih mendalam mengenai kepuasan kerja karyawan di PT. Sarana Panca Kreasi serta sejauh mana keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 1. 2
Hasil Rekapitulasi Angket Pra Penelitian
Kepada 30 Karyawan PT. Sarana Panca Kreasi

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1.	Saya memperoleh banyak pengetahuan yang berharga dari pekerjaan saya sekarang		22	3	5	
2.	Atasan menanggapi pendapat saya dengan positif	1	3	6	20	
3.	Gaji yang diperoleh sesuai dengan pengorbanan saya		5	9	16	
4.	Rekan kerja sangat membantu proses kerja		19	7	4	
5.	Kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan ini bagus.		4	9	17	
6.	Saya ingin menghabiskan sisa usia saya untuk bekerja di perusahaan ini		2		11	17
7.	Saya akan mendapatkan banyak kerugian bila pindah dari perusahaan ini		1	6	23	
8.	Jika saya mendapat tawaran bekerja yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini.				3	27

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil rekapitulasi angket di atas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan menikmati pekerjaannya, memiliki hubungan komunikasi yang kurang baik dengan atasan, kurang puas terhadap gaji yang diperoleh, kesempatan berkembang yang kurang bagus di perusahaan, serta memiliki hubungan yang baik dengan rekan sekerja. Dapat dilihat pula bahwa sejumlah besar karyawan tidak memiliki keterikatan dan rasa memiliki yang baik terhadap perusahaan. Melalui data *turnover* karyawan dan angket pra penelitian, penulis menduga adanya masalah pada kepuasan kerja karyawan PT. Sarana Panca Kreasi.

Kepuasan kerja karyawan dapat diciptakan melalui pemberian motivasi, penciptaan iklim organisasi yang menyenangkan, kompensasi yang sesuai, beban kerja yang sesuai dan menyenangkan, rekan kerja yang kooperatif, serta kesempatan promosi yang baik. Jika hal-hal tersebut terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya, sehingga karyawan tidak akan memutuskan untuk mengundurkan diri dan pindah ke perusahaan lain.

Salah satu cara departemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah melalui kompensasi. Jika kompensasi diberikan secara benar, karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai target dan tujuan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan lainnya, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan nilai mereka. Oleh karena itu, bila karyawan

memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka kepuasan kerja mereka bisa menurun.

Bila pemberian kompensasi tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya. Bahkan, bila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka. Dessler (Yuniarsih, 2008: 131-132) menyatakan dalam berbagai bentuknya, upah (uang) jelas sekali merupakan dorongan utama motivasi dalam masyarakat. Upah merupakan satu-satunya motivator paling penting yang digunakan masyarakat yang terorganisir.

Pemberian kompensasi mempengaruhi sikap kerja karyawan sehingga menjadi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Organisasi perlu memberikan motivasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan untuk mendorong suatu tindakan yang mengarah ke pencapaian kepuasan kerja karyawan. Karena seperti yang diungkapkan oleh Rivai (2004: 461) bahwa penggunaan masing-masing jenis motivasi dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

Selain kompensasi, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi. Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh

kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika terbentuk kerukunan dan kekompakan dalam sistem kerja sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008: 127) menyebutkan bahwa kompensasi yang lebih baik akan menciptakan kepuasan kepada karyawan dan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Menurut Frederick Herzberg dalam Teori dua faktor atau yang disebut juga dengan teori motivasi-higiene (Rivai, 2004: 476), faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja terdiri dari dua faktor, yakni faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator terdiri dari hal-hal yang dapat memotivasi karyawan ke arah kepuasan kerja, yakni pekerjaan, prestasi, penghargaan. Sedangkan faktor *hygiene* meliputi balas jasa, kondisi kerja, tunjangan (jenis-jenis kompensasi).

Melalui latar belakang masalah diatas dapat terlihat bahwa kompensasi dan motivasi dalam upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan sangatlah penting. Jika seseorang telah merasa mendapatkan kompensasi yang sesuai, maka

orang tersebut akan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri

Berdasarkan uraian mengenai kompensasi dan motivasi yang telah dibahas pada bagian awal, diduga faktor tersebut memegang peranan dalam mempengaruhi fenomena rendahnya kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi. Oleh karena itu, pihak manajemen PT. Sarana Panca Kreasi perlu memperhatikan faktor kompensasi dan motivasi yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk mengundurkan diri agar akhirnya karyawan memiliki kepuasan kerja yang kuat terhadap organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Pada situasi banyaknya jumlah tenaga kerja yang berlebih dan tingginya angka pengangguran di Indonesia, seharusnya laju pergantian karyawan rendah, tetapi kenyataannya yang terjadi pada PT. Sarana Panca Kreasi jumlah karyawan yang mengundurkan diri semakin banyak.

Banyaknya karyawan yang mengundurkan diri memperbesar laju pergantian karyawan (*turnover*). Jumlah karyawan PT. Sarana Panca Kreasi yang mengundurkan diri semakin bertambah dari tahun 2006 sampai dengan tahun

2008, walaupun perusahaan sudah menambah jumlah karyawan untuk mengantisipasi kekosongan tenaga kerja, tetapi tetap saja diikuti dengan jumlah karyawan yang berniat untuk mengundurkan diri juga semakin banyak.

Tingginya *turnover* karyawan merupakan masalah yang sedang dihadapi oleh PT. Sarana Panca Kreasi, salah satu cara untuk mengatasi masalah tersebut maka pihak manajemen PT. Sarana Panca Kreasi perlu memperhatikan faktor kompensasi dan motivasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga akhirnya karyawan tidak berniat untuk mengundurkan diri.

Dalam penelitian ini yang menjadi pokok permasalahan adalah bagaimana PT. Sarana Panca Kreasi memperhatikan serta menjadikan faktor kompensasi dan motivasi sebaik mungkin agar kepuasan kerja karyawan yang terbentuk semakin kuat.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kompensasi pada PT. Sarana Panca Kreasi.
2. Bagaimana gambaran motivasi karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
3. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
5. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.

6. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi pada PT. Sarana Panca Kreasi.
2. Untuk mengetahui gambaran motivasi karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
3. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Panca Kreasi.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1.3.2.1 Kegunaan Ilmiah

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya ilmu manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat untuk memperoleh pengetahuan tentang kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja.

1.3.2.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian ini diharapkan akan berguna untuk memberikan informasi tambahan dan menjadi salah satu pilihan manajemen PT. Sarana Panca Kreasi dalam menentukan kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT. Sarana Panca Kreasi, terutama dalam memperhatikan kompensasi dan motivasi kerja untuk menghadapi masalah kepuasan kerja karyawan.