

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

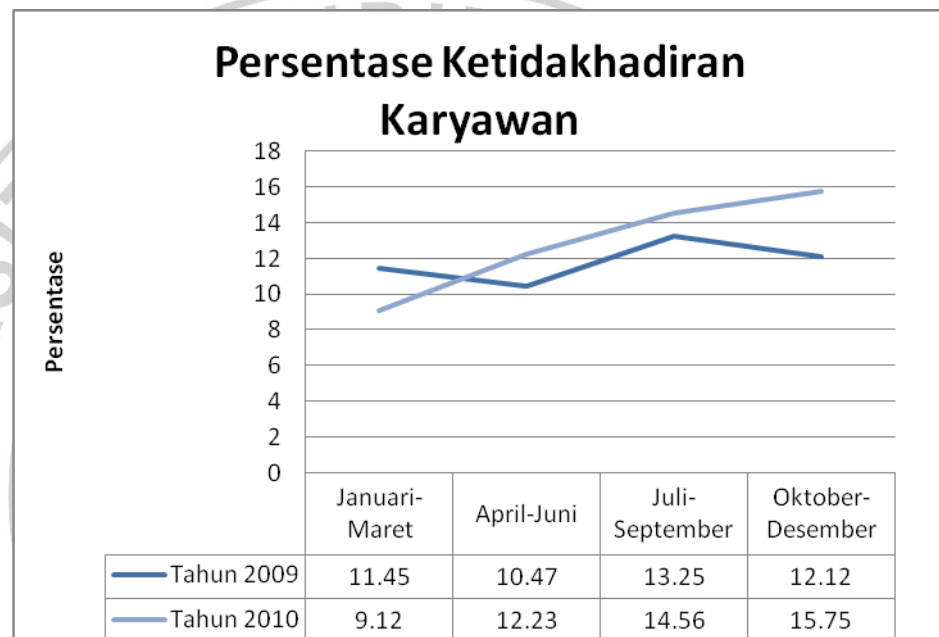
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan SDM yang baik, tujuan organisasi akan lebih mudah untuk dicapai. Maka daripada itu penting bagi organisasi untuk menjaga SDM agar dapat memiliki kinerja yang baik. Begitu pentingnya SDM dalam organisasi juga dapat dilihat dari pernyataan Malayu S. P. Hasibuan (2003:10) bahwa “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

Veithzal Rivai (2005:309) mengatakan bahwa “Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi dalam upaya perubahan untuk mencapai tujuannya”. Selanjutnya, Veithzal Rivai mengungkapkan bahwa “Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manusia memiliki peran yang sangat krusial dalam perusahaan. Namun seringkali organisasi perusahaan dihadapkan pada permasalahan mengenai buruknya kinerja karyawan. Hal ini pun dialami oleh PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran, yang dapat dilihat dari data-data sebagai berikut:

1. Persentase ketidakhadiran karyawan tahun 2009-2010

Di bawah ini terdapat data mengenai persentase ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan pada tahun 2009 dan 2010 periode Januari-Maret, April-Juni, Juli-September, dan Oktober-Desember.



Sumber : Data HRD Department PT. Sumber Cipta Multiniaga Tahun 2011

Gambar 1.1

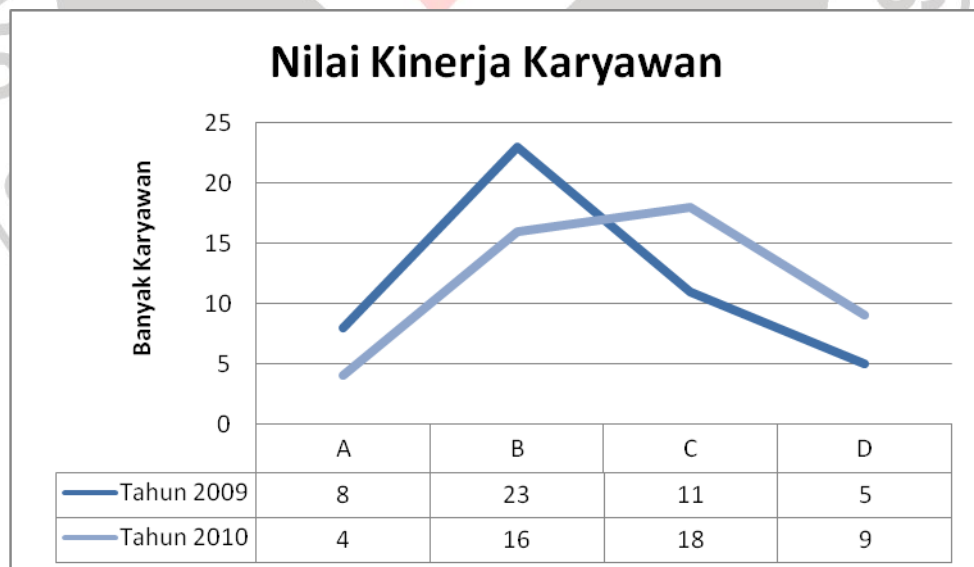
Persentase Ketidakhadiran Karyawan Tahun 2009-2010

Dari data diatas dapat diketahui bahwa karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran tidak masuk kerja dengan tanpa keterangan memiliki persentase yang cenderung meningkat hampir di tiap periode. Ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan sendiri merupakan salah satu faktor nyata yang menggambarkan buruknya kinerja karyawan. Apalagi dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan persentase tidak masuk tanpa keterangan dari 11,45%

di awal tahun 2009 menjadi 15,75% di akhir tahun 2010, semakin menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal.

2. Penurunan nilai kinerja karyawan

Selain data mengenai persentase ketidakhadiran sebelumnya, dibawah ini terdapat data mengenai nilai kinerja karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran pada tahun 2009 dan tahun 2010. Data ini didapat dari hasil evaluasi kinerja tiap individu karyawan yang meliputi berbagai aspek, seperti: absensi, sikap dan perilaku, inisiatif, keberhasilan karyawan memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, dll. Setelah dikumulatikan didapatlah data seperti berikut:



Sumber : Data HRD Department PT. Sumber Cipta Multiniaga Tahun 2011

Gambar 1.2

Nilai Kinerja Karyawan Tahun 2009 dan 2010

Berdasarkan data di atas, dapat terlihat bahwa terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapat nilai sangat baik atau A yaitu dari 8 orang pada tahun 2009 menjadi 4 orang pada tahun 2010, dan terjadi penambahan karyawan yang bernilai sangat buruk atau D yang semula hanya 5 orang pada tahun 2009, naik menjadi 9 orang pada tahun 2010. Turunnya jumlah karyawan yang mendapat nilai A, dan naiknya jumlah karyawan yang mendapat nilai D dapat menjadi salah satu indikasi kurang optimalnya kinerja karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran.

3. Hasil kuesioner awal yang menunjukkan terjadinya masalah pada kinerja karyawan

Selain data mengenai absensi dan nilai kinerja karyawan yang sebelumnya sudah dibahas. Penulis juga mendapatkan data melalui sebuah kuesioner awal yang dapat menguatkan gambaran kurang optimalnya kinerja karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran. Kuesioner terdiri dari tiga pertanyaan yang berbeda dengan masing-masing memiliki lima buah pilihan jawaban. Kuesioner didapat dari 20 responden karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran. Dan hasil kuesionernya dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Awal Pada Karyawan
PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran

Alternatif Jawaban	Kesesuaian Hasil Kerja dengan Standar Kualitas Perusahaan		Kesesuaian Hasil Kerja dengan Target yang Ditetapkan Perusahaan		Kesesuaian Hasil Kerja dengan Waktu yang Ditentukan Perusahaan	
	F	%	F	%	F	%
Selalu	0	0	0	0	1	5
Sering	6	30	5	25	6	30
Kadang-kadang	10	50	9	45	9	45
Jarang	4	20	6	30	4	20
Tidak Pernah	0	0	0	0	0	0
Jumlah	20	100	20	100	20	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Berdasarkan dari data kuesioner yang dilakukan penulis, terlihat bahwa responden lebih banyak yang memilih opsi jawaban “kadang-kadang” dan “jarang” untuk setiap pertanyaan yang diberikan. Contohnya untuk pertanyaan mengenai kesesuaian hasil kerja dengan target yang ditetapkan perusahaan, dimana sembilan responden menjawab “kadang-kadang”, enam responden menjawab “jarang”, sedangkan untuk opsi jawaban “sering” hanya lima responden, bahkan tidak ada satu responden yang memilih opsi jawaban “selalu”.

Dengan hasil kuesioner tersebut semakin jelas terlihat bahwa karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran belum memiliki kinerja yang

optimal. Kebanyakan dari karyawan masih belum memiliki kinerja sesuai dengan standar kualitas perusahaan, juga dengan target dan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Selain dari data-data diatas penulis pun melakukan wawancara dengan Bpk. Sandy Yuda, selaku manajer divisi SDM di PT. Sumber Cipta Multiniaga. Beliau pun menguatkan data-data yang sudah didapatkan sebelumnya, dan menjelaskan bahwa memang kinerja karyawan sebagian besar masih bermasalah dan belum dapat memenuhi harapan perusahaan.

PT. Sumber Cipta Multiniaga sendiri merupakan sebuah perusahaan rokok kretek yang didirikan pertama kali pada tanggal 21 April 1951 oleh Oei Wie Gwan di Kudus, Jawa Tengah. Perusahaan ini kemudian lebih dikenal dengan nama Djarum.

Di bawah kepemimpinan dan visi dari dua putra Oei Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono, Djarum terus berkembang, dan menjadi salah satu perusahaan rokok kretek terbesar dan paling sukses, bukan hanya di tingkat domestik tetapi hingga tingkat internasional.

Untuk dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan PT. Sumber Cipta Multiniaga menjadi market leader di bidangnya, tentu perusahaan harus memperbaiki kinerja karyawannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian, pekerjaan dan kesetiaan yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan.

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". Maka dari itu, kebijakan kompensasi karyawan harus menjadi perhatian serius PT. Sumber Cipta Multiniaga.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang karyawan diketahui bahwa kebijakan kompensasi PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran masih bermasalah. Masih banyak keluhan dari karyawan mengenai kebijakan kompensasi yang tidak sesuai dengan beberapa hal. Juga kebijakan kompensasi yang terlalu bersifat subjektif.

Seperti pada masalah kinerja yang sebelumnya sudah dibahas, penulis pun melakukan kuesioner dengan mengajukan beberapa pertanyaan disertai lima pilihan jawaban untuk setiap pertanyaannya, kuesioner ini dilakukan penulis untuk mendapatkan data mengenai permasalahan kompensasi yang terjadi pada PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran. Hasilnya dapat terlihat dari tabel-tabel berikut:

Tabel 1.2
Tanggapan responden mengenai
kesesuaian lamanya kerja lembur dengan kompensasi yang diterima

Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
Sangat Sesuai	0	0
Sesuai	6	30
Kurang Sesuai	8	40
Tidak Sesuai	6	30
Sangat Tidak Sesuai	0	0
Total	20	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Pada tabel yang pertama ini dapat terlihat bagaimana frekuensi responden yang memilih jawaban “kurang sesuai” untuk pertanyaan yang diajukan mengenai kesesuaian lamanya lembur dengan kompensasi yang diterima adalah yang paling dominan yaitu 8 dari 20 responden, atau 40% dari total jawaban. Jika digabung dengan frekuensi responden yang memilih jawaban “tidak sesuai” untuk pertanyaan yang sama, totalnya menjadi 70%. Sangat jauh dari total frekuensi responden yang memilih jawaban “sesuai” yang hanya 30%.

Tabel 1.3
Tanggapan responden mengenai
Kesesuaian latar belakang pendidikan, jabatan dan lamanya bekerja dengan
kompensasi yang diterima

Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
Sangat Sesuai	1	5
Sesuai	7	35
Kurang Sesuai	8	40
Tidak Sesuai	4	20
Sangat Tidak Sesuai	0	0
Total	20	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tidak berbeda jauh dengan tabel yang pertama, tabel ini pun masih menggambarkan bagaimana jumlah responden yang memilih jawaban “kurang sesuai” dan “tidak sesuai” masih dominan. Namun terdapat seorang responden yang merasa bahwa kompensasi yang diterima sangat sesuai dengan latar

belakang pendidikan, jabatan dan lamanya ia bekerja. Tetapi hal itu hanya berpengaruh 5%, bahkan jika dijumlahkan dengan persentase jawaban “sesuai” pun hanya mencapai 40%.

Tabel 1.4
Tanggapan responden mengenai
Kesesuaian kinerja dengan dengan kompensasi yang diterima

Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
Sangat Sesuai	0	0
Sesuai	7	35
Kurang Sesuai	9	45
Tidak Sesuai	4	20
Sangat Tidak Sesuai	0	0
Total	20	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Seperti tabel pertama dan kedua yang ada di atas, tabel ini pun masih menunjukkan jumlah dari responden yang memilih jawaban “kurang sesuai” dan “tidak sesuai” lebih dominan dibandingkan dengan responden yang memilih jawaban “sesuai”, yaitu 65% berbanding 35%.

Gambaran dari tiga tabel diatas mengindikasikan bahwa kebijakan kompensasi yang dihasilkan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran masih belum dapat memenuhi ekspektasi karyawan.

Sistem pemberian kompensasi harus dikelola dengan baik oleh perusahaan, karena pemberian kompensasi kepada karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi karyawan itu untuk tetap bersama perusahaan tempatnya bekerja atau mencari pekerjaan lain. Dengan kata lain kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno dalam bukunya, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian* (2009:126) mengungkapkan bahwa "kompensasi yang dikelola secara benar akan membantu organisasi mencapai tujuan dan untuk mendapatkan, memelihara dan mempertahankan pekerja yang produktif".

Mengacu pada pendapat diatas, dapat dipahami bahwa jika sistem kompensasi yang ada pada suatu perusahaan tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan dalam diri karyawan terhadap perusahaan, yang dapat berdampak pada berkurangnya kinerja karyawan dan mengarah pada hal-hal yang menghambat upaya pencapaian tujuan perusahaan seperti meningkatnya ketidakhadiran kerja karyawan, menurunnya produktivitas kerja karyawan, menurunnya kepuasan kerja karyawan, meningkatnya ketidaksiplinan karyawan dan pada puncaknya adalah pengunduran diri karyawan. Jika hal ini sampai terjadi, tentu perusahaan akan sangat dirugikan karena upaya pencapaian tujuan perusahaan menjadi terhambat bahkan dapat menimbulkan masalah baru bagi perusahaan.

Namun sebaliknya, jika sistem kompensasi pada suatu perusahaan dikelola dengan baik, maka hal tersebut akan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan, memelihara, dan mempertahankan karyawan. Selain itu, sistem kompensasi yang dikelola dengan baik akan menghasilkan kebijakan kompensasi yang berkualitas yang dapat membuat karyawan menjadi termotivasi, menumbuhkan semangat dan kepuasan kerja sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Begitu pentingnya peranan kompensasi bagi tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perusahaan harus benar-benar mengelola sistem kompensasi dengan baik, salah satunya yaitu harus ditetapkan sesuai dengan asas adil, wajar, layak, bersifat nondiskriminatif, serta sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, agar kompensasi yang diberikan dapat merangsang kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi pada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan karyawan dan didasarkan pada batas upah minimal yang telah ditentukan pemerintah. Hal-hal tersebut nantinya akan mempengaruhi kebijakan tentang besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa baik atau tidaknya pengelolaan kompensasi oleh perusahaan dapat berdampak langsung dengan kinerja para karyawannya.

Menyoroti permasalahan yang terungkap dalam latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsi pada Karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran)”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kinerja yang baik dari para karyawan sangat diperlukan oleh setiap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan suatu yang multak perlu diupayakan demi kepentingan seluruh karyawan maupun kesinambungan organisasi. Sebaliknya karyawan yang

mempunyai kinerja yang rendah akan sulit mencapai hasil yang baik dan akan merugikan organisasi.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik tidak mudah, banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah pemberian kompensasi. Para karyawan akan lebih memiliki kinerja yang baik apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ini dapat terlihat dari pernyataan Henry Simamora (2004:442) yaitu "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". Kemudian Mathis dan Jackson (2000) mengungkapkan bahwa "Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi".

Dengan kebijakan kompensasi yang sehat, karyawan akan memiliki kepuasan kerja dan sangat termotivasi untuk dapat bekerja lebih baik lagi, namun sebaliknya jika kebijakan-kebijakan kompensasi yang diambil kurang sehat atau kurang memenuhi harapan karyawan, karyawan akan merasa tidak puas dan akan memiliki kinerja yang rendah.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran kompensasi di PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran?
2. Bagaimanakah gambaran kinerja karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran?
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran kompensasi di PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran.
2. Gambaran kinerja karyawan di PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran.
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Setelah perumusan dapat tercapai maka manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan setelah penelitian ini dilakukan adalah:

1. Kegunaan Teoritis, memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kompensasi dan kinerja karyawan.
2. Kegunaan Praktis, diharapkan penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi dan evaluasi bagi PT. Sumber Cipta Multiniaga Divisi Pemasaran dalam mengadakan perbaikan-perbaikan yang dianggap perlu, mengenai kompensasi dan kinerja karyawan, serta dapat dijadikan dasar bagi penelitian lainnya yang meneliti masalah serupa.