

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan asset berharga yang perlu dipertahankan oleh perusahaan, karena sumber daya manusia menjadi penentu keefektifan suatu perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Untuk itu perusahaan perlu senantiasa melakukan investasi dalam merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumber daya manusia. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya itu.

Adapun potensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung oleh peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap tetapi juga tergantung pada sumber daya manusia yang ada. Banyak faktor yang mempengaruhinya diantaranya seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi, kepuasan kerja, komitmen dalam organisasi dan kompensasi. Oleh karena itu berdasarkan faktor internal tersebut, hendaknya perusahaan memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

Terkait dengan sumber daya manusia yang memiliki peranan penting dalam perusahaan, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhi. Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kinerja karyawan, maka apabila kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Kompensasi sendiri menurut Siagian (2007) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.

Tujuan dari kompensasi ini dilakukan untuk menghargai kinerja karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan dapat memberikan motivasi bagi para karyawan. Oleh karena itu kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat bekerja lebih produktif dan berkualitas (Wardani, 2009). Perusahaan akan mengalami kerugian jika banyak karyawan yang berpotensi tidak mampu bekerja secara produktif, maka dari itu diperlukan komitmen organisasi pada diri seorang karyawan, komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan

memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya oleh Bagyo (2009) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan melakukan penilaian kinerja kepada karyawannya, hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kekuatan dan kelemahan karyawan sehubungan dengan kinerja karyawan, sebagai dasar bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan kepegawaian. Hal ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam perencanaan kebijakan organisasi secara keseluruhan.

Pemberian kompensasi yang diterapkan secara benar kepada karyawan akan mengurangi rasa kekhawatiran mereka terhadap masalah ekonomi dan kebutuhan sehari-hari, karena karyawan dapat memenuhinya dengan kompensasi yang diterima dari tempat bekerja. Keadaan tersebut akan merangsang karyawan untuk memberikan imbalan dalam wujud patuh pada peraturan kerja dan tanggung jawab terhadap kelancaran organisasi. Dengan kata lain, mereka mau bekerja disebabkan merasa dengan bekerja itu mereka akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi diri dan keluarganya. Adanya kepastian bahwa sumber tersebut akan selalu ada selama dia menjadi karyawan dalam perusahaan, diharapkan dapat

meningkatkan semangat kerjanya karena mereka merasa puas dengan kompensasi yang diterimanya.

Objek penelitian ini adalah Politeknik “X” di Bandung. Politeknik “X” Bandung merupakan organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Politeknik “X” Bandung adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Bandung. Politeknik “X” Bandung ini memiliki 4 program studi dari jenjang D3 dengan akreditasi dari BAN –PT. Politeknik “X” Bandung mempunyai tujuan menghasilkan lulusan yang profesional, berjiwa mandiri dan berbudi luhur serta berdaya saing tinggi dalam penyerapan kerja di dunia usaha dan industri. Karena persaingan yang semakin ketat antar lembaga pendidikan dan banyaknya Politeknik lain yang berada di kota Bandung ini maka Politeknik “X” Bandung selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi para mahasiswanya. Apalagi perkembangan di dunia kerja saat ini sangat ketat dimana perusahaan-perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang berbakat dan siap pakai, yang menuntut keahlian, keterampilan, serta profesionalisme. Proses belajar mengajar disajikan melalui pendekatan praktis, diskusi kelompok, simulasi, *role play* dan latihan/kerja praktek (*on-the-job training*). Yang membedakan politeknik lain dengan Politeknik “X” Bandung ini yaitu adanya kegiatan mentoring agama untuk pembinaan mental spiritual, antara lain untuk memupuk sikap jujur, disiplin, memiliki etika, sopan santun dan moral secara umum. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentu saja Politeknik “X” Bandung harus memiliki karyawan baik akademik maupun non akademik yang memiliki kinerja baik.

Berdasarkan observasi dan wawancara adapun kompensasi yang diberikan oleh Politeknik “X” Bandung selain gaji pokok ada komponen lainnya seperti uang transport, tunjangan jabatan, BPJS kesehatan, BPJS Tenaga Kerja, pengobatan satu tahun dengan nilai satu kali gaji (dilakukan secara *reimburse*), biaya persalinan baik normal maupun *caesar* tentu saja dengan nominal yang berbeda, dan penggantian kacamata satu tahun satu kali (baik lensa maupun *frame*). Bagi beberapa karyawan kompensasi yang diberikan dirasa tidak adil karena jumlah yang diberikan tidak berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan akan tetapi berdasarkan jabatan yang dimiliki. Menurut karyawan Politeknik “X” Bandung berhembus isu yang beredar bahwa karyawan baru mendapatkan kompensasi yang sama dengan karyawan yang bekerja sudah lebih dari dua tahun. Mereka merasa penilaian DP3 yang dilakukan hanya sebagai formalitas saja, tanpa ada tindakan atau evaluasi yang diberikan kepada karyawan hal tersebut bisa dilihat dari adanya karyawan yang sudah hampir sepuluh tahun menjabat dengan jabatan yang sama.

Apabila memang benar ada karyawan yang sudah hampir sepuluh tahun menjabat dengan jabatan yang sama, dapat diasumsikan Politeknik “X” Bandung tidak memiliki pola jenjang karir bagi karyawannya. Pada saat ditanyakan, HRD Politeknik “X” Bandung mengatakan kurang memperhatikan jenjang karir, untuk kenaikan jabatan atau promosi hanya tergantung dari rekomendasi atasan begitu pula dengan kenaikan gaji.

Tidak bisa dipungkiri pemberian kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dan karyawan agar organisasi mendapatkan karyawan

yang bersedia bekerja dengan menjalankan tugas-tugas secara baik, dan karyawan merasa pemberian kompensasi sebagai penghargaan atas kerja yang telah dilaksanakan. Pemberian kompensasi adalah salah satu cara yang dilakukan oleh organisasi agar karyawan yang telah ada merasa nyaman bekerja dalam organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi.

Perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi (*job performance*). Kinerja (*performance*) juga dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam mewujudkan planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebutkan prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Kinerja sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan dan perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat dimanfaatkan seefektif mungkin, diperlukan cara untuk dapat menggerakkan agar para karyawan mau bekerja dan menggunakan skill atau kemampuan yang dimilikinya secara maksimal. Tujuan tersebut dapat tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi. Namun kinerja karyawan didalam suatu

organisasi tidak selalu mengalami peningkatan, terkadang kinerja karyawan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil interview dengan bagian HRD (*Human Resource Development*) Politeknik “X” Bandung, kinerja karyawan dinilai setiap 6 bulan sekali dengan menggunakan form DP3 (Data Penilaian Prestasi Pegawai). Evaluasi kinerja hanya dilakukan oleh atasan masing-masing. Evaluasi kinerja diberikan sebagai promosi, kenaikan gaji ataupun demosi. Menurut karyawan hasil dari evaluasi kinerja ini subjektif, dimana hanya berdasarkan *dislike/like* atau hanya berdasarkan kedekatan dengan atasan.

Secara umum, kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen dari karyawan itu sendiri dan kompensasi (Murty dan Hudiwinarsih, 2012:216). Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional dan menghasilkan peningkatan kinerja karena karyawan bekerja secara sepenuh hati dan merasa bahwa karyawan tersebut merupakan bagian penting dari suatu organisasi. Kompensasi tidak hanya penting bagi para karyawan, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Hal ini dikarenakan program-program kompensasi merupakan cerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Jika organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, cepat atau lambat akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Selain itu organisasi

memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik.

Komitmen merupakan bentuk suatu hubungan antara individu dengan organisasi dimana tempat dia bekerja, seorang karyawan yang mempunyai komitmen akan melihat dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut, dan berbuat lebih banyak dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun rendah akan berdampak pada : karyawan itu sendiri misalnya terhadap perkembangan karir karyawan itu di organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dll. Komitmen organisasional terdiri dari empat faktor yaitu ikatan psikologis karyawan pada organisasi, kepercayaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Ketika ditanyakan mengenai absensi, menurut HRD Politeknik “X” masih ada beberapa karyawan yang suka datang terlambat dengan berbagai macam alasan maupun mereka lupa untuk absen. Saat ini sistem absen menggunakan *id card* dimana karyawan tinggal menempelkan *id card* tersebut ke mesin absensi. Bagi karyawan yang telat, akan diakumulasikan jam keterlambatan selama satu bulan ketika proses perhitungan gaji HRD akan memotong uang transport. Jika ada karyawan yang tidak masuk berkali-kali (alpha) selama satu bulan, karyawan tersebut akan diberikan surat teguran atau surat

peringatan pertama. Dari pihak management sendiri mengakui untuk hal-hal seperti pemotongan gaji karena terlambat masih belum terlalu *'saklek'* atau pasti. Akan tetapi jika mengenai karyawan yang melakukan pelanggaran manajemen Politeknik "X" akan tegas, surat peringatan berlaku selama 6 bulan. Pihak management Politeknik "X" memiliki peraturan apabila karyawan mendapatkan surat peringatan pertama akan dipotong 10% dari gaji pokok, surat peringatan kedua dipotong 25%, sedangkan untuk surat peringatan ketiga sanksinya adalah di keluarkan dari perusahaan.

Menurunnya komitmen organisasi katawan dapat dilihat dari pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan seperti halnya karyawan yang terlambat atau tidak masuk tanpa ijin. Berdasarkan survey awal penulis pada Politeknik "X" Bandung didapatkan data absensi sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Data Absen Karyawan
Politeknik "X" Bandung Tahun 2014**

Bulan	Terlambat	Presentase (%)	Alpha	Presentase (%)
Januari	19	7,7	0	0
Februari	18	7,4	11	9,4
Maret	17	7	16	13,8
April	16	6,5	20	17,3
Mei	25	10	13	11,2
Juni	23	9,5	0	0
Juli	21	8,5	0	0
Agustus	15	6,3	19	16,4
September	16	6,6	10	8,6

Oktober	22	9	15	13
November	25	10	12	10,3
Desember	28	11,5	0	0
Total	245	100	116	100

Dalam penelitian ini penulis hanya meneliti *affective commitment* saja, karena berdasarkan Meyer & Allen, 1997 karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan memiliki keinginan atau motivasi yang lebih besar untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi, serta secara aktif terlibat di tempat kerja. Selain itu karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan bekerja lebih keras dan menampilkan kinerja yang lebih baik dari pada karyawan dengan *affective commitment* yang rendah. Sejalan dengan hal tersebut, *affective commitment* berhubungan secara positif dengan usaha kerja (Bycio, Hacket, dan Allen dalam Meyer & Allen, 1997). Adapun beberapa perilaku kerja yang terkait dengan *affective commitment* yang tinggi adalah tingginya orientasi pelayanan, kreativitas, inovasi, dan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat lebih bernilai bagi organisasi daripada karyawan dengan *affective commitment* yang rendah.

Indikasi lainnya yang dirasa kinerja karyawan Politeknik “X” mengalami penurunan adalah ketika dilakukan observasi dan wawancara kepada beberapa mahasiswa, mereka merasa tidak puas dengan bagian tata usaha yang ada di Politeknik “X” Bandung ini. Idealnya Politeknik “X” Bandung dapat memberikan peran strategis dalam menjaga kualitas proses pendidikan terhadap

para mahasiswanya, dimana harus dapat memberikan solusi yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yang selama ini dirasa masih kurang. Hal ini ditandai adanya keluhan dari beberapa mahasiswa mengenai pelayanan yang diberikan oleh karyawan bagian tata usaha (administratif). Beberapa mahasiswa merasakan bahwa karyawan tata usaha kurang bersahabat, kurang memberikan data yang akurat mengenai kalender akademik, kurang senyum dan kurang optimalnya pelayanan ke mahasiswa dalam hal informasi melalui sistem karena sistem yang ada sering tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Jika dilihat dari hal-hal yang sudah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Politeknik “X” menurun bukan hanya sekedar mengenai kompensasi tapi juga dikarenakan tidak adanya jenjang karir. Kompensasi yang dirasa cukup adil dan adanya jenjang karir bagi karyawan secara tidak langsung akan menjadikan karyawan berkomitmen terhadap perusahaan sehingga memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul **Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan Politeknik “X” Bandung.**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Politeknik “X” Bandung merupakan suatu lembaga pendidikan yang mempunyai visi yang sangat luar biasa dimana Politeknik “X” Bandung ingin

selalu memajukan kualitas pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja pada saat ini. Sesuai dengan visi tersebut maka pihak Politeknik “X” Bandung mengharapkan kinerja karyawan yang optimal dari para karyawannya. Banyak hal yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya motivasi kerja, kompensasi, kemampuan kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi dan kepuasan kerja

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada pihak Politeknik “X” Bandung, dapat diambil sebuah indikasi bahwa terdapat kinerja karyawan yang kurang optimal, dimana dapat dilihat dari banyaknya tingkat ketidakhadiran karyawan setiap tahunnya dan adanya keluhan dari bagian mahasiswa.

Sesuai dengan paparan diatas maka untuk membatasi pembahasan yang ada dan berdasarkan hasil pengamatan maka dalam kesempatan ini peneliti mengambil dua variabel yang diindikasikan memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan yaitu kompensasi dan komitmen afektif.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka masalah yang ingin dibahas adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana kompensasi yang diterapkan oleh Politeknik “X” Bandung
- b. Bagaimana komitmen afektif karyawan Politeknik “X” Bandung
- c. Bagaimana kinerja karyawan Politeknik “X” Bandung

- d. Bagaimana pengaruh kompensasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan “X” Bandung, baik secara simultan maupun parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana sistem kompensasi yang diterapkan oleh Politeknik “X” Bandung.
- b. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana komitmen afektif karyawan Politeknik “X” Bandung.
- c. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana kinerja karyawan Politeknik “X” Bandung.
- d. Untuk mengetahui dan memahami pengaruh kompensasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan Politeknik “X” Bandung, baik secara simultan maupun parsial

1.4 Manfaat Penelitian

A. Bagi peneliti

- Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang kompensasi, komitmen afektif dan kinerja karyawan.
- Sebagai salah satu sarana dalam membandingkan teori-teori dan ilmu yang didapat peneliti dengan fakta di lapangan.

B. Bagi Politeknik “X” Bandung

- Penelitian ini diharapkan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pihak manajemen, untuk membantu mengidentifikasi pengaruh kompetensi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.
- Penelitian ini diharapkan digunakan sebagai bahan pertimbangan pihak manajemen untuk pengambilan keputusan strategis, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

C. Bagi akademisi

Memberikan informasi dan bahan pertimbangan yang dapat membantu penelitian sejenis.