

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kehandalan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks saat ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Karyawan sebagai aset sumber daya manusia perusahaan mempunyai peranan penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan dan tercapai tidaknya tujuan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kehandalan karyawan yang dimiliki. Sumber daya manusia yang baik sangat menunjang keberhasilan perusahaan. Melalui karyawan suatu perusahaan dapat dikelola dengan baik dan dapat mewujudkan berbagai ide-ide strategis perusahaan. Oleh karena sumber daya manusia itu begitu penting artinya bagi perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan berbagai tindakan pemeliharaan serta pengembangan karyawan yang tepat.

Karyawan merupakan pelaku utama dalam mewujudkan keberhasilan suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tercermin dari kinerja tim dan individu yang ada didalamnya. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Kinerja suatu perusahaan perlu ditingkatkan terus menerus demi keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Melalui kinerja yang baik, perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang serta kokoh dalam menghadapi berbagai perubahan eksternal yang

kerap terjadi. Kinerja merupakan sesuatu hal yang fundamental sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perlu menjadi perhatian khusus manajemen.

Salah satu usaha manajemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi (Nurjaman & Afifuddin, 2014:179). Alasan utama seseorang dalam bekerja pastinya adalah untuk pemenuhan kebutuhan melalui kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Semakin mahalnya kebutuhan pokok atau biaya hidup saat ini membuat kompensasi memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhannya. Bagi perusahaan, pemberian kompensasi yang tepat digunakan untuk memacu karyawan bekerja secara maksimal dalam mencapai target kinerja yang diberikan, serta untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya (Mathis & Jackson, 2002:118).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan adalah tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja didalamnya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2015:46). Kepuasan kerja mempengaruhi emosi dan perasaan seseorang yang membuat dia mencintai pekerjaannya serta memberikan usaha lebih untuk mencapai kinerja terbaik. Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berdampak langsung terhadap kinerja yang ditujukannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, semakin tinggi pula

tingkat usaha yang diberikannya untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja seorang karyawan semakin rendah pula tingkat usaha yang diberikannya untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaan.

“PT. XYZ” merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi sepatu mulai dari bahan mentah sampai dengan barang jadi yang berlokasi di Bandung dan telah berdiri sejak tahun 1970. Tantangan yang saat ini menjadi perhatian khusus manajemen “PT. XYZ” Bandung adalah kinerja perusahaan pada bagian kuantitas dan kualitas produksi perusahaan. Informasi yang didapatkan dari manajemen “PT. XYZ” Bandung adalah kuantitas produksi perusahaan selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan yang signifikan. Berikut adalah tabel 1.1 yang merupakan data jumlah produksi “PT. XYZ” Bandung 3 tahun terakhir :

**Tabel 1.1**

**Jumlah Produksi Sepatu “PT. XYZ” Bandung (2013-2015)**

<b>Tahun</b>	<b>Target Produksi</b>	<b>Pencapaian jumlah produksi</b>	<b>Persentase Kinerja</b>	<b>Penilaian</b>
2013	78.000 lusin	76.284 lusin	97,8 %	<b>Baik</b>
2014	78.000 lusin	55.302 lusin	70,9 %	<b>Kurang Baik</b>
2015	78.000 lusin	51.090 lusin	65.5 %	<b>Buruk</b>

(Sumber : Data Internal “PT. XYZ” BANDUNG)

Dari tabel diatas terlihat bahwa pencapaian kinerja “PT XYZ” Bandung dari tahun 2013 sampai dengan 2015 mengalami penurunan yang signifikan. Tahun 2013 kinerja produksi “PT XYZ” Bandung berada pada kategori baik yaitu mencapai persentase 97,8 %, hampir mencapai target kinerja tahunan perusahaan. Akan tetapi kinerja produksi pada tahun 2014 dan 2015 mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu secara berturut-turut pada angka persentase 70,9 % dan 65,5 %. Hal ini menjadi masalah kinerja pada perusahaan “PT. XYZ” Bandung.

Penurunan jumlah produksi ini tidak serta merta dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan “PT. XYZ” Bandung, akan tetapi faktor-faktor eksternal perusahaan juga mempengaruhi penurunan tersebut. Dalam hal ini peneliti fokus untuk meneliti faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap penurunan jumlah produksi “PT.XYZ” Bandung. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa kompensasi dan kepuasan kerja merupakan dua faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawannya. Perhatian perusahaan terhadap kompensasi dan kepuasan kerja ini, akan membuat karyawan termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya serta siap menghadapi berbagai faktor eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja produksi “PT. XYZ” Bandung. Melalui berbagai fenomena yang terjadi pada “PT.XYZ” Bandung dibawah ini akan lebih dijelaskan kondisi mengenai kompensasi dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Hal kedua yang menjadi perhatian khusus “PT. XYZ” Bandung adalah kualitas dari sepatu yang diproduksi, dimana “PT. XYZ” Bandung menghendaki semua sepatu tidak ada yang cacat atau gagal produksi. Hal ini dilakukan untuk efektifitas dan efisiensi kinerja produksi perusahaan. “PT. XYZ” Bandung menetapkan standar maksimum jumlah produk yang gagal (*reject*, cacat, rusak atau dikembalikan oleh pelanggan/distributor) yaitu maksimal 6 *pc* sepatu setiap harinya, atau sama dengan 156 *pc* sepatu setiap bulan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari manajemen “PT. XYZ” Bandung, meski melaksanakan sistem denda atas sepatu yang gagal produksi, akan tetapi persentase jumlah sepatu yang gagal tetap tinggi. Hal ini memperburuk kinerja perusahaan tidak hanya untuk kepentingan efisiensi atau efektifitas tetapi juga berpengaruh terhadap *image* perusahaan atau loyalitas dari pelanggan/distributor atas kualitas hasil produksi sepatu “PT. XYZ” Bandung.

Berikut adalah ini adalah tabel 1.2 yang menyajikan jumlah sepatu yang gagal produksi “PT. XYZ” Bandung pada tahun 2015.

**Tabel 1.2**

**Data Sepatu Gagal Produksi “PT.XYZ” Bandung 2015**

<b>Bulan</b>	<b>Toleransi Maksimum/ bulan</b>	<b>Jumlah sepatu gagal/bulan produksi</b>	<b>Persentase gagal produksi</b>
Januari	156 pc	258 pc	<b>165,4 %</b>
Februari	156 pc	252 pc	<b>161,5 %</b>
Maret	156 pc	255 pc	<b>163,5 %</b>
April	156 pc	256 pc	<b>164,1 %</b>
Mei	156 pc	255 pc	<b>163,5 %</b>
Juni	156 pc	256 pc	<b>164,1 %</b>
Juli	156 pc	272 pc	<b>174,4 %</b>
Agustus	156 pc	278 pc	<b>178,2 %</b>
September	156 pc	276 pc	<b>176,9 %</b>
Oktober	156 pc	275 pc	<b>176,3 %</b>
November	156 pc	280 pc	<b>179,5 %</b>
Desember	156 pc	284 pc	<b>182,1 %</b>

(Sumber : Data Internal “PT XYZ” BANDUNG)

Dari tabel 1.2 diatas, terlihat bahwa jumlah sepatu yang gagal (*reject*, cacat, rusak atau dikembalikan oleh pelanggan/distributor) dari bulan Januari-Desember

2015 sangat tinggi dan jauh melewati batas toleransi yaitu sampai dengan persentase 182,1%, sementara itu persentase terendah sepatu yang gagal adalah 161,5 %. Jumlah ini sangat tinggi dari toleransi yang ditetapkan oleh “PT. XYZ” Bandung dan hal ini memperburuk kinerja manajemen.

Peneliti mencoba menggali beberapa faktor penyebab tingginya persentase jumlah produksi yang gagal tersebut. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan produksi “PT. XYZ” Bandung, salah satu faktor yang menjadi kendala karyawan dalam menjaga kualitas produksinya adalah kompensasi rendah yang diterima oleh karyawan. Saat ini jumlah upah yang diterima karyawan produksi adalah dibawah Upah Minimum Kabupaten/Kota Bandung. Rata-rata jumlah upah yang diterima oleh karyawan bagian produksi “PT.XYZ” Bandung adalah berkisar antara 1-1,7 juta perbulan. Angka upah tersebut jauh dari Upah minimum Kabupaten Bandung yang ditetapkan pemerintah sebesar 2,27 juta/bulan (Keputusan Gubernur Jawa Barat No : 561/Kep. 1322 – Bangsos/ 2015 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota di daerah Provinsi Jawa barat tahun 2016). Hal ini membuat karyawan kurang termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan mengingat jumlah upah yang diterima itu rendah.

Faktor lainnya yang masih berhubungan dengan kompensasi adalah tidak adanya pemberian lembur dari perusahaan. Target harian produksi yang dibebankan oleh perusahaan harus diselesaikan pada hari tersebut dan apabila target belum tercapai, maka beban akan ditambahkan pada hari berikutnya. Hal ini membuat karyawan tergesa-gesa dalam menyelesaikan tugasnya karena tidak mau

beban kerja berikutnya lebih berat dan hal ini menyebabkan tingginya persentase jumlah produksi yang gagal.

Karyawan sangat mengharapkan adanya lembur dari perusahaan karena selain memiliki tambahan waktu dalam bekerja juga berpengaruh terhadap peningkatan penghasilan mereka. Berdasarkan wawancara terhadap manajemen “PT. XYZ” Bandung, bahwa tujuan dari tidak adanya lembur ini adalah karena alasan efisiensi serta mendidik karyawan untuk disiplin dan bekerja maksimal dalam menggunakan waktu sebaik-baik mungkin guna mencapai target yang diberikan. Lembur ini dirasa tidak perlu diberikan manajemen karena kompensasi yang diberikan “PT. XYZ” Bandung sudah cukup besar dan selalu mengikuti perubahan atau pun standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Mengingat semakin tingginya biaya hidup saat ini, karyawan “PT. XYZ” berharap agar kompensasi yang mereka terima juga disesuaikan dengan kebutuhan dan lama kerja. Kondisi saat ini di perusahaan “PT. XYZ” Bandung bahwa tidak ada perbedaan kompensasi yang signifikan antara karyawan baru dengan yang sudah bekerja diatas 3 tahun. Kondisi seperti ini membuat karyawan yang telah lama bekerja kurang memberikan usaha untuk mencapai target atau membantu karyawan yang belum berpengalaman.

Faktor kedua yang menurut peneliti menjadi kendala “PT. XYZ” Bandung sulit menjaga kualitas kinerja produksi adalah bentuk ketidakpuasan yang dimiliki oleh karyawan. Beberapa penyebab ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan “PT. XYZ” Bandung adalah dalam hal kebijakan perusahaan. “PT. XYZ” Bandung mengharuskan karyawannya untuk 15 menit sebelum kerja dimulai.



Menurut “PT. XYZ” Bandung hal ini diberlakukan agar karyawan dapat disiplin serta memiliki waktu berdoa dan persiapan yang cukup sebelum bekerja. Beberapa karyawan awalnya komitmen dengan peraturan ini, akan tetapi lama-lama karyawan merasa jenuh dan bosan bila harus datang 15 menit sebelum jam kerja.

Kebijakan kedua yang dirasa karyawan memberatkan adalah jika seandainya karyawan datang terlambat 1 menit saja dari jam kerja, maka otomatis mereka tidak bekerja pada hari itu. Karyawan akan dipotong gaji dan hak cutinya karena dianggap tidak masuk kerja. Beberapa kebijakan ini sangat memberatkan karyawan dan menyebabkan mereka bersungguh-sungguh dalam bekerja ketika melakukan pelanggaran. Kebijakan perusahaan yang berat akan turut menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Berbagai ketidakpuasan dipengaruhi oleh berbagai hal seperti kepribadian karyawan, kondisi pekerjaan, sistem imbalan, kebijakan perusahaan, dan lain sebagainya. Kondisi sistem imbalan/kompensasi dan kebijakan perusahaan (peraturan, denda, dll.), seperti yang telah dijelaskan pada bagian di atas menyebabkan ketidakpuasan karyawan bagian produksi pada “PT. XYZ” Bandung yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja produksi perusahaan.

“PT. XYZ” Bandung sendiri telah menerapkan sistem denda untuk sepatu gagal produksi di atas toleransi maksimum perusahaan. Bila ada sepatu yang gagal di atas jumlah toleransi, maka artinya sepatu gagal tersebut dibeli oleh karyawan yang melakukan kesalahan. Kondisi ini tentu menyebabkan karyawan kurang puas dengan kondisi pekerjaannya saat ini. Bila dilihat dari history persentase jumlah

produk gagal seperti pada tabel 1.2 diatas, denda yang diberlakukan ini juga tidak mampu memperbaiki kinerja kualitas produksi “PT. XYZ” Bandung. Bahkan setiap bulan persentase jumlah kerusakan semakin tinggi.

Dari latar belakang dan berbagai kondisi yang dijelaskan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui besarnya pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi “PT. XYZ” Bandung. Peneliti merangkum tujuan enelitian ini dalam bentuk judul berikut, yaitu : **“Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi “PT. XYZ” Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Kehandalan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks saat ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Karyawan sangat dituntut bekerja secara efisien dan efektif oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan eksternal. Perusahaan tentu mengharakan karyawannya memiliki kinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Identifikasi dan dan rumusan masalah penelitian tesis ini terletak pada kinerja karyawan dan khususnya menguji pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada “PT. XYZ” Bandung. Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kompensasi karyawan bagian produksi pada “PT. XYZ”Bandung
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada “PT. XYZ” Bandung

3. Bagaimana kinerja karyawan bagian produksi pada “PT. XYZ” Bandung
4. Bagaimana pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada “PT. XYZ” Bandung

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan bagian produksi “PT. XYZ” Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan bagian produksi “PT. XYZ” Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan bagian produksi “PT. XYZ” Bandung.
4. Untuk mengetahui gambaran pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan bagian produksi “PT. XYZ” Bandung.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak diantaranya :

### 1. Bagi Penulis

- a. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan strata 2 (S2) di Program Magister Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung.
- b. Sebagai penambah pengetahuan penulis mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai dampak dari kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan suatu perusahaan, dan kedepan dapat menerapkannya langsung dalam mengelola sebuah perusahaan.

### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan kepada perusahaan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen untuk mengambil keputusan atau kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan.

### 3. Bagi Peneliti lain

Sebagai sumber informasi dan referensi dalam melakukan penelitian yang berhubungan dengan topik kinerja karyawan, serta dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

