

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan adanya kebijakan penilaian kinerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik SDM yang ada di perusahaan. Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Melalui penilaian kinerja, maka dapat diketahui bagaimana kontribusi riil karyawan dilihat dari kinerjanya. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik di level makro maupun level mikro individual.

Untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik, sangat diperlukan perhatian dari pihak manajemen perusahaan, terutama yang menyangkut dengan faktor budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja. Budaya kerja yang baik tercermin dari kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan penguasaan teknologi. Triguno mengemukakan bahwa budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "Kerja atau Bekerja". (Prasetya, 2001).

Selain keberagaman (*diversitas*), tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya kerja lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya kerja baru pada seluruh karyawan atas keinginan secara sukarela dan

partisipasi dari karyawan itu sendiri. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau dia menginginkannya secara suka rela karena menyadari. Orang yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya bahkan ketika situasi menjamin sekalipun. Kenyataan selama ini banyak pimpinan bukan hanya sulit untuk mengubah tapi juga sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja karyawan di organisasinya. (O'Neil, Osborn dan Plastrik, 2000)

Untuk menentukan sejauh mana perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah dengan menganalisis budaya yang hidup dalam satuan kerja atau organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan tersebut (McKenna dan Beech, 2000). Namun seringkali pula ketika perubahan budaya dilakukan, kinerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Bahkan akan mengganggu dan merusak, mengaduk-aduk yang tetap dan stabil sebelumnya (*status quo*). Sejumlah alasan mengapa hal ini terjadi, salah satunya adalah organisasi tidak mampu mengubah fundamental psikologis karyawannya untuk berubah (Riza, 1998).

Harus pula disadari bahwa budaya erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto, 2000). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana karyawan memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, maka semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan karyawan. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai budaya kerja yang baik, maka makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka terhadap nilai-nilai budaya tersebut (Robbins, 1996).

Seiring dengan itu, dari kenyataan yang ada masih dijumpai karyawan Metro Swalayan Pekanbaru yang belum bekerja serta menjalankan budaya kerja dengan baik. Disiplin kerja luntur dan banyak jam kerja yang tidak diefektifkan dengan tugas pekerjaannya. Ketekunan dan kreativitas masih dirasakan rendah karena karyawan pada umumnya menunggu perintah atau instruksi dari supervisor. Sikap-sikap bekerja dengan rapi, efisien, efektif, dan lain sebagainya belum memuaskan. Selain itu belum adanya kesadaran bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan, sehingga kinerja yang dihasilkan belum memuaskan sesuai dengan harapan.

Prinsip utama yang harus menjadi perhatian bagi perusahaan untuk mencapai *output* yang optimal yang diberikan oleh karyawan adalah perhatian terhadap pemenuhan kebutuhan dari karyawan itu sendiri. Perusahaan mempunyai maksud dan tujuan yang hendak di capai, begitu juga dengan karyawan sebagai tenaga kerja mempunyai kepentingan, kebutuhan, kesukaan, kesetiaan dan kemampuan dalam bekerja. Dalam organisasi professional seperti perusahaan, sebagai bentuk konsekuensi logis dari apa yang telah diberikan kepada perusahaan, maka karyawan mendapatkan imbalan atas prestasi yang ditunjukkannya. Sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerjanya tersebut disebut dengan istilah kompensasi. (Umar, 2000). Apabila kompensasi yang diterima oleh kerja karyawan telah sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkannya, maka mereka akan mendapatkan kepuasan. dan demikian juga sebaliknya.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Disamping itu, kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila sistem kompensasi tidak di administasikan 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 kemungkinan besar merasakan ketidakpuasan terhadap perusahaan dan dapat menurunkan kinerja mereka.

Perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan kebijaksanaan kompensasinya. Keadilan biasanya ada bila seorang karyawan memandang ratio penghasilannya terhadap masukan-masukan adalah seimbang (ekuilibrium, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan atau konsistensi internal berarti bahwa besarnya kompensasi harus dikaitkan dengan nilai-nilai relatif pekerjaan-pekerjaan. Artinya, pekerjaan-pekerjaan yang sejenis memperoleh pembayaran yang sama. Sedangkan keadilan atau konsistensi eksternal menyangkut pembayaran yang diterima para karyawan serupa di perusahaan-perusahaan lain. Ketidakpuasan sebagian besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pemberian kompensasi tersebut.

Pemberian kompensasi di Metro Swalayan Pekanbaru dalam bentuk finansial seperti gaji, insentif, bonus, uang lembur dan program asuransi, dan kompensasi non finansial dalam bentuk penghargaan dan peluang promosi. Gaji yang diterima karyawan masih sebatas mengikuti standar Upah Minimum Kota (UMK), insentif dan bonus diberikan secara kolektif apabila mencapai target yang telah ditentukan, uang lembur diberikan kepada karyawan yang wajib lembur pada hari-hari tertentu, serta pemberian asuransi berupa Jamsostek kepada seluruh karyawan dengan tingkat pengobatan dan perawatan yang terbatas berdasarkan premi asuransi yang di ijin perusahaan. Demikian pula terhadap kompensasi non

finansial, penghargaan diberikan kepada karyawan teladan dalam bentuk pengakuan berupa cendramata dan kafetaria, serta promosi jabatan berdasarkan penilaian tertentu dari pimpinan perusahaan. Dalam kenyataannya, pemberian kompensasi finansial maupun non finansial belum memenuhi harapan karyawan dari kontribusi yang telah di sumbangkannya terhadap perusahaan. Kondisi ini disamping menurunkan motivasi kerja juga menimbulkan ketidak puasan bagi karyawan.

Tingkat kepuasan merupakan suatu kombinasi dari tingkat aspirasi atau tingkat kebutuhan (*need-tension-level*) dengan sejumlah hal yang didapatkan dari lingkungan. Kepuasan akan timbul bila kedua faktor tersebut terpenuhi secara berimbang dan kepuasan akan dicapai bila hasil yang diperoleh dari lingkungannya sebanding dengan tingkat kebutuhan individu. Begitu pula kepuasan kerja akan diperoleh jika karyawan merasa aspirasinya terpenuhi dan tingkat kebutuhannya sebanding dengan apa yang ia peroleh dari pekerjaannya.

Tiffin (1974) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Hal ini tidak berarti apa yang dilakukan oleh karyawan yang ada pada saat ini arahnya negatif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja negatif. Positif dan negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dilihat dari kompensasi yang diterimanya dari perusahaan, seperti gaji atau upah, pengembangan karier, fasilitas yang diberikan dan lain sebagainya. Namun ini bukan satu-satunya faktor yang ada, faktor lain seperti : suasana kerja, hubungan atasan dan bawahan atau sesama rekan kerja (budaya kerja). (Ridwan, 2009). Faktor kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

seseorang. Pemberian kompensasi dan budaya kerja yang berkembang di perusahaan dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Budaya kerja dan kompensasi yang rendah akan berdampak pada kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja yang rendah akan berdampak pada motivasi kerja yang rendah pula, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Salah satu indikator belum maksimalnya kinerja karyawan pada Metro Swalayan Pekanbaru dapat dilihat pada data berikut ini :

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Penjualan Pada Metro Swalayan Pekanbaru
Tahun 2005 – 2009

Tahun	Target Omzet Penjualan (Milyar Rp.)	Realisasi Omzet Penjualan (Milyaran Rp.)	Pencapaian (%)
2005	12.907	16.873	130,7
2006	15.495	12.645	81,6
2007	19.036	15.490	81,4
2008	23.411	18.942	80,9
2009	28.790	23.129	80,3

Sumber : Metro Swalayan Pekanbaru, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dalam lima tahun terakhir kecenderungannya realisasi omzet penjualan tidak tercapai demikian pula terhadap porsentase penjualan juga kecenderungannya menurun. Hal ini tidak terlepas dari budaya kerja yang rendah, system pemberian kompensasi yang belum sesuai dengan harapan karyawan, serta tingkat kepuasan kerja rendah, sehingga berimplikasi pada penurunan kinerja karyawan. Hal inilah yang menjadi dasar ketertarikan penulis untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul : “ *Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Metro* ”

1.2. Rumusan Masalah

Dari beberapa identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang diperoleh adalah :

1. Apakah budaya kerja dan kompensasi secara serentak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru ?
2. Apakah budaya kerja dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru ?
3. Apakah budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja secara serentak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru ?
4. Apakah budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan apakah budaya kerja dan kompensasi secara serentak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru
2. Untuk membuktikan apakah budaya kerja dan kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru
3. Apakah budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja secara serentak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru

4. Untuk membuktikan apakah budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru

1.4. Manfaat Penelitian

Dari perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka diharapkan penelitian mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Ilmu Pengetahuan :
 - a. Menambah khasanah ilmu pengetahuan yang berarti dalam menjelaskan pengaruh budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
 - b. Menjadi dasar penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan pembentukan kinerja karyawan.
2. Bagi Metro Swalayan Pekanbaru :
 - a. Memberi sumbangan informasi yang akurat tentang budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Metro Swalayan Pekanbaru.
 - b. Menjadi bahan referensi dalam pengembangan perusahaan kedepannya khususnya dalam aspek budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
 - c. Mendukung pengembangan perilaku karyawan sehingga dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan.

3. Untuk Peneliti :

Penelitian ini akan digunakan untuk memenuhi salah syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program MM