

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia, dimana dunia semakin menyatu, tidak bisa lagi kejadian di suatu negara tertutup bagi dunia luar, teknologi informasi dan komunikasi telah merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak bisa lagi dibatasi dengan tembok tapal batas suatu negara. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Dalam bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa.

Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Organisasi di abad 21 seperti saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, jasa, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan strategi, maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan (Unarajan: 1996)

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur menentukan

pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1994 : 222)

Keadaan inilah menjadikan sumber daya manusia sebagai asset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Menurut Handoko (1994 : 156), suatu cara meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak produktif tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangat penting, karena fungsi personalia kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas yang sesuai dengan situasi tertentu.

Departemen personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan

akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Luthants (1998) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan yang dilakukan. Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat merupakan sumber kepuasan. Pekerjaan yang dapat dilakukan memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, tidak membosankan dan pekerjaan itu dapat memberikan status.
2. Gaji. Gaji dan upah yang diterima karyawan dianggap sebagai refleksi cara pandang manajer mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasarnya,

3. Promosi. Kesempatan untuk lebih berkembang di organisasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja
4. Supervisi. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sikap supervisor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, supervisor yang memberi pengarahan dan bantuan pada karyawan, dan berkomunikasi dengan karyawan.
5. Lingkungan kerja dan rekan sekerja, yang dapat memberikan bantuan secara teknis dan dapat mendukung secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan ingin pekerjaan yang dilakukannya diberi penghargaan yang layak. Jika penghargaan yang diterima tidak layak, maka karyawan akan merasa tidak puas. Karyawan yang merasa tidak puas tidak akan berusaha untuk mencari penghargaan lain yang lebih besar, sehingga besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Akibatnya tingkat perputaran (*turnover*) karyawan semakin tinggi, sedangkan biaya untuk mencari karyawan baru juga besar.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu faktor kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subjektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam industri (Fraser, 1992 : 56). Tetapi pada dasarnya adanya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri (Strauss dan Sayles, 1990 : 321).

Adams menunjukkan adanya dua macam komponen primer, yang terlibat dalam pertukaran karyawan-majikan, yakni masukan (*inputs*) dan hasil (*outcomes*). Input-input seseorang karyawan untuk apa ia mengharapkan adanya imbalan yang layak mencakup pendidikan, pengalaman, keterampilan-keterampilan. Pada sisi hasil (*outcomes side of the exchange*) dari pertukaran yang terjadi, organisasi yang bersangkutan menyediakan hal-hal seperti misalnya imbalan (gaji atau upah), tunjangan-tunjanganlain, dan rekognisi

Menurut Adams (1963) esensi dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh tukaran imbalan dari organisasi, dimotivasi

1. Orang, individu yang merasakan diperlakukan adil
2. Perbandingan dengan orang lain, setiap individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai suatu pembanding rasio masukan dan hasil
3. Masukan, karakteristik individu yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaan. Hal ini mungkin diraih (seperti keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau bawaan (seperti umur, jenis kelamin, ras).
4. Hasil, apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (seperti pengakuan, tunjangan dan gaji)

Keadilan dikatakan ada, kalau karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka (upaya) terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada bila rasio tidak ekuivalen : rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan lainnya.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 1994 :155). Proses kompensasi adalah jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan

diinginkan. Diantara komponen-komponen proses ini adalah pembayaran upah dan gaji, pemberian kompensasi pelengkap, seperti pembayaran asuransi, cuti, sakit dan sebagainya.

Maksud pokok pemberian atau penyediaan tipe kompensasi pelengkap atau *fringe benefits* adalah untuk mempertahankan karyawan organisasi dalam jangka panjang. Kompensasi pelengkap ini berbentuk penyediaan paket "*benefit*" dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan. Program-program pelayanan karyawan seperti: program rekreasi, cafetaria, perumahan, bea siswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial dan legal dan aneka ragam pelayanan yang lainnya. Benefits dan pelayanan-pelayanan tersebut merupakan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) karena biasanya diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi dalam bentuk upah dan gaji disebut kompensasi langsung (*direct compensation*) karena hal ini didasarkan pada faktor-faktor pekerjaan kritis atau pelaksanaan kerja.

Meskipun tidak ada bukti bahwa berbagai macam bentuk rencana kompensasi tambahan data berfungsi untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya lebih tinggi, namun program penyediaan "*fringe benefits*" menjadi semakin penting bagi organisasi. Perkembangan pesat program-program ini terutama karena: (1) perubahan sikap karyawan, (2) tuntutan serikat karyawan, (3) persaingan yang memaksa perusahaan untuk menyediakan *benefits* yang menarik dan menjaga karyawannya, (4) persyaratan-persyaratan yang ditetapkan

Sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Istilah "sistem insentif" pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi. Berbagai bentuk rencana insentif mengkaitkan upah dengan produktivitas individual, produktivitas kelompok dan produktivitas organisasi keseluruhan. Para karyawan yang bekerja di bawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja mereka menurun, secara keseluruhan atau sebagian, penghasilan mereka.

Kompensasi meliputi kembalikan-kembalikan finansial dan jasa serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi berupa sistem imbalan dapat memainkan peranan dalam meningkatkan motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri pada angkatan kerja masa kini. Kuncinya adalah mengaitkan imbalan selayaknya dengan prestasi kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, dan tunjangan melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman. Sedangkan

lain. Bentuk kompensasi ini misalnya rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak di sukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kepuasan yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja. Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja, keanggotaan, keamanan, pengembangan pribadi maupun komitmen terhadap perusahaan.

Dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli perilaku menunjukkan bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994 :135)

Kondisi ini menuntut suatu perusahaan untuk mengembangkan *performance*-nya, dan hal itu harus didukung pula oleh karyawan yang profesional dan memiliki loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan komitmen.

karyawan pada organisasi dan melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi maka hal ini akan dapat mengurangi adanya *turnover* dan *absenteeisme*.

Disamping itu, efek lain dari ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan adalah dampak psikologis yang dialami oleh karyawan yang ingin pindah dari perusahaan. Keinginan tersebut tentunya tidak mudah untuk diwujudkan mengingat berbagai kondisi yang tidak atau kurang memungkinkan bagi karyawan untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, misalnya kondisi persaingan di pasar kerja yang semakin ketat, birokrasi serta aturan internal yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Akhirnya bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan mereka serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan atau dengan kata lain, mempunyai komitmen serta *job involvement* yang rendah terhadap perusahaan.

Hal ini tentu saja membawa dampak yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena karyawan yang mempunyai komitmen dan *job involvement* yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas yang rendah pula. Kondisi karyawan seperti ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena dengan komitmen dan *job involvement* yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan kehilangan daya saing.

Oleh karena itu sikap karyawan atas kepuasan kerja, *job involvement*, dan komitmen pada organisasi telah menjadi perhatian bagi para ahli psikologis industri dan organisasi. Hal tersebut membawa

dampak bagi perilaku karyawan pada perusahaan dan prestasi kerjanya (Robbins, 1993)

Job involvement sering melibatkan identifikasi dengan pekerjaan, aktif berpartisipasi dalam berkaitan pekerjaan, dan merasa prestasi kerjanya penting bagi harga dirinya. Komitmen organisasi berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dan tujuan-tujuannya. Kompensasi seringkali membuat perusahaan harus introspeksi apabila hal tersebut berakibat banyak karyawan yang mempunyai sikap tidak peduli lagi dengan “masa depan” perusahaan serta tidak peduli lagi dengan lingkungan tempat kerjanya. Apalagi hal tersebut dibiarkan terus berlanjut, tidak mustahil terjadi *turnover* yang tinggi sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk merekrut karyawan baru serta mentraining mereka. Salah satu cara untuk mengantisipasi hal tersebut adalah dengan pemberian kompensasi yang dapat memuaskan para karyawan, sehingga tercipta komitmen dan prestasi kerja yang tinggi.

Manajemen suatu organisasi cenderung memandang kompensasi sebagai suatu pengeluaran dan aset. Kompensasi merupakan suatu pengeluaran dalam pengertian bahwa kompensasi mencerminkan biaya tenaga kerja. Bagaimanapun finansial merupakan suatu aset bilamana kompensasi menyebabkan karyawan mencurahkan upaya terbaiknya dan tetap berada dipekerjaannya. Program kompensasi memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku kerja karyawan, memacu karyawan untuk lebih produktif.

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan

menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi

Agar perilaku karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan, maka harus ada perpaduan antara motivasi mereka dan permintaan organisasi (Reksohadiprojo dan Handoko, 1986 : 255). Motivasi di definisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan sasaran kepuasan.

Balai Pendidikan Teknik Yogyakarta merupakan pusat pelatihan, penelitian dan pengembangan teknologi yang profesional, serta menjadi lembaga bisnis bidang teknologi dengan tujuan memberdayakan segala sumber daya yang ada agar menciptakan produk-produk yang handal menurut kebutuhan di era global. Sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan diuntut harus selalu siap melaksanakan tugas dan meningkatkan kualitas kinerja selaras dengan perkembangan dan kebutuhan tugasnya dengan baik, maka dibutuhkan kompensasi dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Dalam hal ini karyawan BLPT yang notabene adalah pegawai negeri.

beberapa karyawan yang sering mangkir dalam bekerja, etos kerja menurun dan kurang disiplin. Setelah di telusuri ada beberapa penyebab yang menjadikan karyawan berbuat demikian, antara lain:

1. Kurangnya perhatian terhadap pemberian kompensasi
2. Kurangnya motivasi dari atasan/pimpinan
3. Kurangnya mekanisme kontrol kerja dari organisasi

Dalam hal ini pihak manajemen melakukan upaya terobosan baru dalam memperbaiki kondisi itu yaitu dengan melakukan perbaikan manajemen BLPT yang notabene adalah pegawai negeri, manajemennya di lakukan secara semi swasta dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan/industri manufaktur dalam rangka untuk mendapatkan *income* tambahan. Ternyata dengan kerja sama dengan perusahaan elektronik di Jabotabek dan Batam dalam bentuk penyaluran magang kerja, telah membuahkan hasil yang signifikan dalam perolehan *income* tambahan. Dan ini cukup berpengaruh kepada karyawan dalam kinerjanya karena mereka mendapatkan tambahan kompensasi/kesejahteraan yang pada akhirnya memotivasi karyawan dalam bekerja.

Dari uraian di atas maka kami tertarik untuk meneliti dan menelusuri secara seksama seberapa besar pengaruh kepuasan dari kompensasi dan motivasi terhadap terhadap kinerja karyawan. Dalam penulisan ini penyusun memberikan judul "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

B. Perumusan Masalah

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi diyakini bahwa kompensasi merupakan satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan, jika kompensasi dirasakan :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja
2. Berkaitan dengan prestasi kerja
3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu

Dari uraian di atas maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Kompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan pada Balai Latihan Pendidikan Teknik Yogyakarta?
2. Variabel apa yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada Balai Latihan Pendidikan Teknik Yogyakarta?

C. Batasan Masalah

1. Sampel yang dijadikan objek penelitian adalah karyawan Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.
2. Variabel-variabel kepuasan kompensasi kerja yang menjadi perhatian penulis adalah kompensasi material, kompensasi sosial, kompensasi

aktivitas, dan motivasi (motif berprestasi, motif afiliasi, motif kekuasaan,).

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah kompensasi dan motivasi mempengaruhi kinerja Karyawan Balai Latihan Pendidikan Teknik Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Balai Latihan Pendidikan Teknik Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Dapat digunakan sebagai sarana untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dalam masalah yang sebenarnya, seperti yang ada di dalam perusahaan pada umumnya dan di bidang Sumber Daya Manusia pada khususnya.

2. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam kebijaksanaan perusahaan terutama dalam bidang Sumber Daya Manusia yaitu dalam memberikan kepuasan kompensasi motivasi agar dapat meningkatkan prestasi kerja