

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era yang modern ini persaingan dunia bisnis semakin kuat dan mengglobal. Agar dapat bertahan dalam jangka panjang dan tetap bersaing, dibutuhkan peran sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia dalam hal ini karyawan begitu vital, karyawan merupakan salah satu asset yang dimiliki perusahaan sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Perusahaan dituntut memiliki karyawan yang profesional dan berkompeten dibidangnya agar dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu untuk mengembangkan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Keberadaan karyawan didalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Karyawan memiliki potensi yang besar untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Potensi yang dimiliki setiap karyawan, harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas dan menghasilkan *output* maksimal. Perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan dan target perusahaan tercapai. Perusahaan melakukan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi.

Pemberian kompensasi yang layak pada dasarnya adalah hak bagi setiap karyawan dan merupakan kewajiban bagi perusahaan memberikan kompensasi

yang layak sebagai pendukung kontribusi karyawan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada karyawan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi langsung meliputi upah, bonus, dan tunjangan. Kompensasi tidak langsung juga mempunyai peranan yang tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan (Ruky,2001).

Bagi perusahaan, kompensasi mempunyai peran penting karena kompensasi merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, selain itu perusahaan memberikan kompensasi sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan strategi perusahaan. Tercapainya keberhasilan strategi dan tujuan perusahaan dapat diukur dengan kinerja perusahaan. Pemberian kompensasi kepada setiap karyawan sangat penting untuk diperhatikan dengan sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

Kepuasan atas kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko,

2008). Apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan tugas yang dibebankan, maka karyawan terpuaskan dan termotivasi untuk terus bersemangat mencapai tujuan perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka kinerja, motivasi dan kepuasan kerja akan menurun. Pentingnya kompensasi untuk memotivasi karyawan, maka perusahaan yang memberikan kompensasi harus memperhatikan hal ini. Setiap karyawan yang memberikan kontribusinya harus dibalas dengan hal yang sepadan. Perusahaan harus memberikan imbalan yang sesuai agar karyawan tetap menunjukkan kinerja terbaik.

Seperti yang dikatakan Simamora (2006), sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan. Dalam hal ini, sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila karyawan perusahaan sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan, maka karyawan akan senantiasa memenuhi kewajiban mereka dengan bekerja secara optimal, sehingga dampak baik untuk perusahaan adalah meningkatnya kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan kebutuhan yang utama untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan selanjutnya. Kompensasi selain untuk memuaskan fisik, juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Jadi, kompensasi mempunyai hubungan langsung terhadap kepuasan kerja dan juga akan mempengaruhi komitmen organisasi. Kepuasan kerja diperlukan untuk

menjaga motivasi dari karyawan dan lebih berkomitmen pada perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat individual, dikarenakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja dinilai sebagai pernyataan positif atau sejalan dengan penilaian karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Penilaian tersebut dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya. Karyawan yang lebih puas akan menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dalam mendapatkan hasil yang maksimal dalam perusahaan. Seseorang yang puas dalam bekerja akan memberikan kontribusi yang maksimal untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepada karyawan tersebut.

Dengan meningkatkan kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan. Kepuasan kerja juga dapat menumbuhkan semangat para karyawan untuk bekerja secara maksimal. Dalam jangka panjang efek yang terjadi adalah kinerja karyawan akan meningkat sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan bagian yang sangat penting. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan

atau perusahaan, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah kinerja, kualitas kinerja dan motivasi kerja. Kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan kompensasi untuk mendukung karyawan agar memberikan kontribusi terbaik dan membuahkan hasil kerja yang baik dan berkualitas.

PT. Sejahtera Usaha Bersama merupakan salah satu perusahaan industri kayu lapis dibawah naungan *Samko Timber Group*, tumbuh menjadi perusahaan besar yang sudah memiliki anak cabang di berbagai wilayah Jawa Timur, seperti Jombang, Madiun, Banyuwangi, dan Jember. Mulai kegiatan produksi tahun 2006 bulan Oktober dan saat ini sudah berproduksi kurang dari 200.000 m³ per tahun. Perusahaan ini bergerak dibidang perkerajinan yang produk utamanya yaitu lembaran kayu lapis. Alamat Kantor terletak di *Sampoerna Strategic Square, North Tower, 20th Floor*, Jalan Jendral Sudirman Kav 45 Jakarta 12930. Sedangkan lokasi pabrik yang diteliti di Jalan Raya Diwek Jatipalem Desa Diwek, Kecamatan Diwek, Kabupaten Jombang 61471. Keberadaan industri kayu lapis di Jombang sendiri mampu menyerap lebih dari 4.376 tenaga kerja atau karyawan.

Pada studi lapang yang telah dilakukan peneliti, terdapat empat belas divisi yaitu divisi *log yard*, divisi *faceback*, divisi *veneer*, divisi *assembling*, divisi *florebase*, divisi *playwood 1*, divisi *playwood 2*, divisi *glueplan*, divisi *engineering*, HRD, *accounting*, divisi *logistic*, keamanan dan *purchasing*, namun peneliti fokus pada proses awal pembuatan kayu lapis yaitu divisi

veneer. Divisi *veneer* adalah divisi yang memproses kayu *log* yang sudah dipotong sesuai ukuran menjadi bahan setengah jadi. Jumlah karyawan pada divisi *veneer* berjumlah 620 karyawan. Adapun proses kerja karyawan divisi *veneer* adalah sebagai berikut :

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, terdapat suatu permasalahan yakni penurunan kinerja karyawan. Salah satu indikatornya adalah kuantitas kerja yang dilihat dari target produksi. Kinerja karyawan divisi *veneer* ini setiap bulannya tidak memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Tingkat realisasi produksi selalu dibawah target produksi perusahaan sebagaimana terlihat dalam tabel diagram berikut :

Tabel 1.1 : Tabulasi Data Kinerja Karyawan Divisi Veneer Tahun 2016

No	Bulan	Target Produksi <i>Veneer</i>	Realisasi	Prosentase
1.	Jan-16	1.922.000 m ³	1.537.600 m ³	80%
2.	Feb-16	1.798.000 m ³	1.474.360 m ³	82%
3.	Mar-16	1.922.000 m ³	1.556.820 m ³	81%
4.	Apr-16	1.860.000 m ³	1.506.600 m ³	81%
5.	Mei-16	1.922.000 m ³	1.537.600 m ³	80%
6.	Jun-16	1.860.000 m ³	1.562.400 m ³	84%
7.	Jul-16	1.922.000 m ³	1.633.700 m ³	85%
8.	Agst-16	1.922.000 m ³	1.595.260 m ³	83%
9.	Sep-16	1.860.000 m ³	1.618.200 m ³	87%
10.	Okt-16	1.922.000 m ³	1.633.700 m ³	85%
11.	Nov-16	1.860.000 m ³	1.543.800 m ³	83%
12.	Des-16	1.922.000 m ³	1.652.920 m ³	86%

Sumber : Data Kinerja Karyawan Divisi *Veneer* PT. Sejahtera Usaha Bersama

Tahun 2017

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, tingkat realisasi produksi yang dihasilkan karyawan setiap bulannya selalu dibawah target.

Fenomena lain terkait dengan kinerja karyawan divisi *veneer* dimana kualitas kerja yang dilakukan divisi *veneer* kurang memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan seringkali divisi *veneer* mendapat teguran dari divisi *assembling* bahwa kualitas lembaran *veneer* atau lembaran kayu produk setengah jadi yang dihasilkan masih kurang sesuai. Dikarenakan karyawan divisi *veneer* tidak menggunakan prosedur ukuran yang ditetapkan. Seringkali ukuran lembaran *veneer* yang dihasilkan tidak beraturan dan mempengaruhi penurunan tingkat penjualan produk karena tidak sesuai ukuran yang ditentukan. Selain itu karyawan divisi *veneer* kurang memperhatikan pemeliharaan alat operasional produksi, seperti mesin pemotong *hand clipper* yang sudah tumpul masih tetap digunakan untuk memotong lembaran *veneer* sehingga mengakibatkan hasil produksi lembaran *veneer* yang kasar.

Selanjutnya, permasalahan lain yang terjadi adalah jumlah produksi lembaran *veneer* yang dihasilkan oleh karyawan tidak memenuhi target perusahaan. Setiap hari perusahaan menetapkan jumlah produksi sebanyak 1.798.000 m³ - 1.922.000 m³ *veneer*. Namun karyawan tiap bulan menghasilkan sekitar 1.474.360 m³ - 1.652.920 m³ *veneer* atau sekitar 80 % - 87% pencapaian target produksi .

Dalam proses produksi per shift membutuhkan waktu 8 jam untuk bekerja dan menghasilkan sekitar 100 lembar *veneer*. Namun karyawan bekerja per shift 8 jam tidak bisa menghasilkan 100 lembar *veneer*. Karyawan tidak bisa memperkirakan waktu yang ada untuk memenuhi target produksi yang ditetapkan.

Fenomena di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak sesuai harapan perusahaan. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan antara lain kompensasi dan kepuasan kerja. Pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan dan karyawan mendapatkan gaji dibawah UMR sebesar Rp. 1.900.000,- akan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, selain itu fasilitas yang diberikan seperti tempat ibadah juga kurang luas dan insentif yang diberikan juga belum optimal. Dalam hal ini kompensasi merupakan salah satu alasan karyawan untuk bertahan bekerja guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Selain itu karyawan menganggap selama ini promosi jabatan sangat sulit meskipun gaji telah sesuai dengan UMR Kabupaten Jombang dan ekan kerja yang kurang mendukung dalam pekerjaan.

Selain itu karyawan merasa gaji yang diberikan masih kurang dan belum sesuai harapan karyawan, karyawan merasa kurangnya mendapatkan keadilan dalam pembuatan kebijakan promosi jabatan, selain itu kurang harmonisnya hubungan dengan rekan kerja dan Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan, kenyataannya selama ini pihak perusahaan kurangnya kesempatan karyawan mencurahkan kemampuan mereka.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti karyawan divisi *vener* pada PT. Sejahtera Usaha Bersama

Jombang dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat, yaitu:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi untuk manajemen sumber daya manusia secara umum dan khususnya

tentang keterkaitan antara kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

b. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat dijadikan masukan mengenai kompensasi dan motivasi kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, sebagai pedoman dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan.