

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai macam tujuan. Aktivitas suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan pengelolaan faktor-faktor produksi yang terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, modal, bahan baku, mesin, teknologi. Perusahaan harus selalu memperhatikan keterkaitan antara faktor-faktor produksi tersebut, dengan demikian perusahaan dituntut untuk dapat mengelola dengan sebaik-baiknya terutama dalam bidang sumber daya manusia sehingga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen di perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi karena sumber daya memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Betapa pun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadai bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Betapa pun bagus tujuan dan rencana organisasi, merupakan langkah yang sia-sia jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan atau bahkan dilerantarkan.

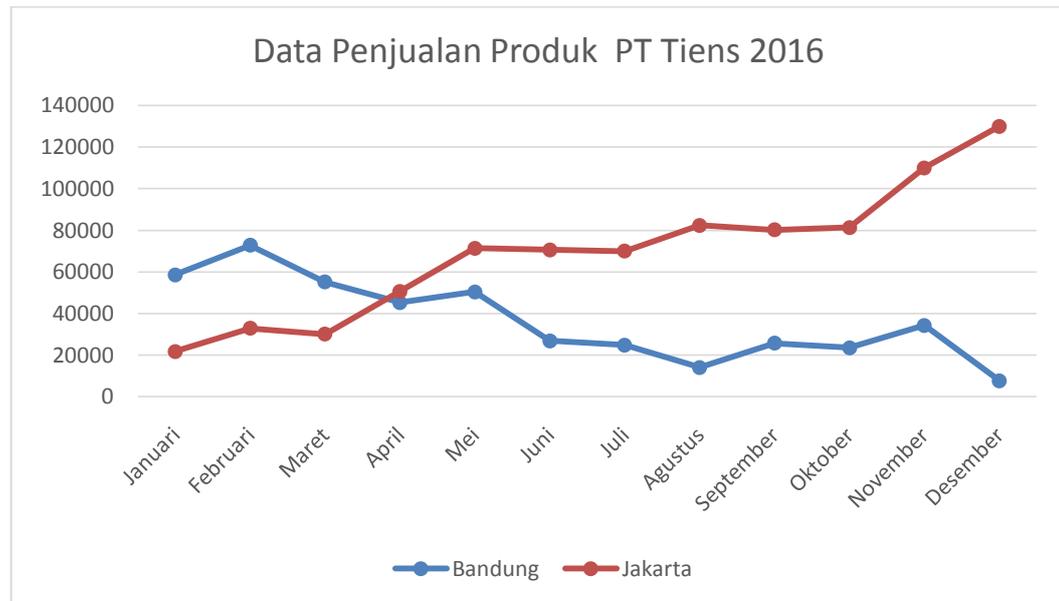
Tiens yang didirikan pada tahun 1995 oleh Mr. Li Jinyuan di Tianjin, China, kini merupakan perusahaan konglomerasi multi-nasional dalam berbagai

bidang seperti bio-teknologi, pendidikan, bisnis ritel, pariwisata, institusi keuangan, perdagangan internasional serta bisnis elektronik dan sebagainya. Berbekal prinsip dasar untuk senantiasa memberikan sumbangsih dan kontribusi amal kepada masyarakat, perusahaan tersebut secara aktif menyelenggarakan tanggung jawab sosial perusahaan dan telah mendonasikan lebih dari 1.5 miliar rupiah untuk kesejahteraan publik serta beragam aktivitas amal lainnya. Salah satu kunci sukses dalam strategi mengembangkan pasar global perusahaan adalah dengan membangun tim sumber daya manusia yang terdidik dan mampu berkisah secara lokal maupun global. Perusahaan ini memiliki tim bertaraf internasional yang tak terkalahkan dalam bidang riset, inovasi serta profesionalitas, yang meliputi lebih dari 8.000 orang karyawan, di mana 35% diantaranya menyandang gelar Magister (S2).

Kinerja sangat penting dalam suatu organisasi, hal ini karena dengan kinerja karyawan yang tinggi, maka akan menghasilkan output organisasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Kinerja yang tinggi bukan saja refleksi dari kemampuan karyawan, tetapi merupakan interaksi antara kemampuan dan motivasi dari karyawan tersebut. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan (Agiel Puji Damayanti, dkk, 2013). Tujuan dan kegunaan pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya adalah agar karyawan dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan secara efektif dan efisien sehingga dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Berikut dapat dilihat data penjualan pada PT Tiens di Bandung dan Jakarta.



Gambar 1.1  
Grafik Penjualan

Pada Gambar 1.1 di halaman sebelumnya dapat dilihat bahwa penjualan PT. Tiens di Bandung berada dibawah Jakarta. Jika dilihat dari perkembangan pada tahun 2016 selama 1 tahun, perusahaan yang berada di Bandung cenderung menurun, sebaliknya perusahaan yang berada di Jakarta cenderung meningkat di setiap bulannya. Di perusahaan Tiens Bandung banyak sekali masalah yang dihadapi dalam masalah kinerja. Salah satunya dari ketelitian karyawan memasukkan data penjualan bulanan para distributornya, hal ini bisa mengakibatkan kesalahan data atau informasi untuk mendapatkan bonus dari total penjualan dari para distributornya sehingga bonus pun tidak sesuai dengan apa yang sudah di hitungnya.

Masalah lainnya adalah kekurangan tentang pengetahuan produk yang dijual dipasaran sehingga penyampaian produk kurang menarik akhirnya konsumen jarang atau tidak jadi membeli. Padahal produk tersebut sangat laris

terjual di pasaran, baik secara pembelian offline maupun pembelian secara online kepada para distributornya. Contohnya produk yang paling laris di pasaran yaitu peninggi badan dan produk kecantikan.

Tidak kalah pentingnya juga dari masalah tersebut yaitu masalah ketepatan bekerja. Setiap karyawan Tiens Bandung memulai bekerja dari mulai pukul 08.00 – 17.00 WIB. Dengan di berikan waktu istirahat pada pukul 12.00 – 13.00. Adapun yang paling sering mengalami ketelatan masuk kerja yaitu karyawan bagian gudang. Di karenakan lokasi kantor berada di Jl. Soekarno Hatta yang rawan terhadap kemacetan.

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2009:113,114) antara lain: 1) Kemampuan individual, terdiri dari beberapa komponen yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian, 2) Usaha yang dicurahkan yaitu terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas, dan 3) Dukungan organisasi yang diterimanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, kompensasi, manajemen dan rekan kerja.

Selanjutnya Agiel Puji Damayanti, dkk (2013) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja, karena dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin.

Berikut adalah hasil survey kepada Karyawan Tiens Bandung untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor Kinerja Karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Faktor-faktor Yang Penting Bagi Kinerja Karyawan**

No	Faktor-faktor Yang Penting Bagi Kinerja Karyawan	Sangat Penting	Penting	Kurang Penting	Tidak Penting	Total
1	Insentif	20	11	0	0	90
2	Motivasi	5	1	0	0	90
3	Rekrutment	2	0	0	0	90
4	Pelatihan	5	2	0	0	90
5	Pengembangan	5	3	0	0	90
6	Perencanaan	10	7	0	0	90
7	Disiplin Kerja	4	4	0	0	90
8	Kepuasan Kerja	8	3	0	0	90

Sumber: Data yang sudah diolah (2017)

Dari tabel diatas menjelaskan tentang faktor-faktor kinerja yang penting bagi distributor Tiens Bandung. Jumlah yang memilih Insentif sebanyak 31 orang, dimana 20 orang memilih sangat penting dan 11 orang memilih penting. Jumlah yang memilih Motivasi sebanyak 6 orang, dimana 5 orang memilih sangat penting dan 1 orang memilih penting. Jumlah yang memilih Rekrutment sebanyak 2 orang, dimana semuanya memilih sangat penting. Jumlah yang memilih Pelatihan sebanyak 7 orang, dimana 5 orang memilih sangat penting dan 2 orang memilih penting. Jumlah yang memilih Pengembangan sebanyak 8 orang, dimana 5 orang memilih sangat penting dan 3 orang memilih penting. Jumlah yang memilih Perencanaan sebanyak 17 orang, dimana 10 orang memilih sangat penting dan 7 orang memilih penting. Jumlah yang memilih Disiplin Kerja sebanyak 8 orang, dimana 4 orang memilih sangat penting dan 4 orang memilih penting. Jumlah yang memilih Kepuasan Kerja sebanyak 11 orang, dimana 8 orang memilih sangat penting dan 3 orang memilih penting. Berdasarkan Tabel tersebut maka

dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang penting bagi kinerja karyawan Tiens yaitu Insentif. Hasil survei menunjukkan insentif ada masalah, insentif adalah salah satu komponen atau bagian dari kompensasi.

Kompensasi menurut Darsono dan Siswandoko (2011:269) terbagi dalam beberapa bentuk yaitu:

- a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari gaji, upah, komisi, dan bonus.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) terdiri dari tunjangan-tunjangan, asuransi, fasilitas, uang cuti liburan dan sebagainya.
- c. Kompensasi non finansial (*non financial compencation*), yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologis perusahaan.

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja (Mangkunegara, 2008:28). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Karyawan akan memberikan yang terbaik jika keinginan sesuai harapannya, sehingga kepuasan karyawan pun akan terpenuhi dan kinerjanya juga meningkat. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya

terhadap kegiatan tersebut, dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Utomo, 2010).

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, maka akan semakin tinggi usaha para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Dan hal ini dapat menyebabkan pegawai tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, pegawai tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain.

Tiens di Bandung juga tidak terlepas dari permasalahan kompensasi, baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa karyawan Tiens di Bandung, permasalahan kompensasi langung antara lain adanya pemberian gaji yang nominalnya hampir sama sedangkan kemampuan dan beban kerja berbeda antara karyawan yang posisinya berada di staf kantor dengan karyawan yang berada di lapangan. Selanjutnya berkaitan dengan insentif, beberapa karyawan merasakan adanya ketidakadilan pemberian insentif selama ini dimana karyawan senior yang memiliki masa kerja lebih lama dan kemampuan yang baik mendapatkan insentif

lebih kecil dibanding karyawan baru yang memiliki pendidikan tinggi, sehingga menimbulkan kecemburuan antar karyawan, untuk itu perlu adanya perhatian pihak manajemen. Kasus lain ditunjukkan dengan adanya aksi unjuk rasa untuk menyampaikan beberapa tuntutan kepada pihak perusahaan berkaitan dengan pemberian uang makan dan transport yang berakibat pada pergantian Kepala Cabang Bandung .

Kasus lainnya tidak adanya program pendidikan dan pelatihan yang rutin dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan dan tidak adanya uang pensiun yang diterima oleh karyawan serta uang pesangon bagi karyawan yang mengundurkan diri maupun di PHK.

Sedangkan berkaitan dengan kompensasi non finansial yaitu lingkungan kerja yang kurang kondusif dimana ruangan kantor yang berdekatan dengan ruangan meeting atau ruangan pertemuan, dimana suara yang di hasilkan apabila ada acara atau kegiatan akan terdengar oleh seisi kantor. Oleh karena itu karyawan yang sedang melakukan aktivitas pekerjaan di ruangan tersebut akan merasa terganggu dan tidak nyaman karena kurangnya peredam suara diruangan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tiens Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah dari penelitian.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. Pemberian gaji maupun insentif yang tidak adil
2. Tidak adanya pendidikan dan pelatihan, uang pensiun dan uang pesangon
3. Menurunnya kinerja karyawan ditandai dengan tidak tercapainya target yang ditetapkan oleh perusahaan
4. Ruangan kerja tidak kondusif dikarenakan berdekatan dengan ruangan meeting atau pertemuan sehingga suara akan terdengar oleh seisi kantor dengan kurangnya peredam suara.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kompensasi langsung yang dilakukan oleh Tiens di Bandung
2. Bagaimana kompensasi tidak langsung yang dilakukan oleh Tiens di Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan pada Tiens di Bandung
4. Berapa besar pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan pada Tiens di Bandung
5. Berapa besar pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Tiens di Bandung

6. Berapa besar pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan pada Tiens di Bandung

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompensasi langsung yang dilakukan oleh Tiens di Bandung
2. Untuk mengetahui kompensasi tidak langsung yang dilakukan oleh Tiens di Bandung
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Tiens di Bandung
4. Untuk mengetahui besar pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan pada Tiens di Bandung
5. Untuk mengetahui besar pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Tiens di Bandung
6. Untuk mengetahui besar pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan pada Tiens di Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi semua pihak, adapun kegunaan dalam penulisan penelitian ini diarahkan pada kegunaan Teoretis / Akademis dan kegunaan Praktis / Empiris yaitu :

#### **1.4.1 Kegunaan Teoretis / Akademis**

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, dan pemahaman tentang kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis / Empiris**

##### 1. Bagi perusahaan

Memberikan masukan kepada manajemen Tiens, khususnya untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam pemberian kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

##### 2. Bagi pihak lain

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.