

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Carudin (2011:3) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia berjalan efektif, maka perusahaan juga tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus mendorong karyawannya agar dapat memaksimalkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang karyawan yang penting dalam perusahaan, sehingga karyawan dalam perusahaan harus dikelola secara baik dan benar. Secara umum, pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga pembentukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan mumpuni merupakan suatu keharusan.

Oleh sebab itu, pengelolaan dan sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian untuk dikembangkan secara maksimal. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Rachmawati, 2009). Hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada hasil kerja karyawan.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:9). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan pengembangan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi dan menyediakan umpan balik yang bisa membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan, semakin tinggi respon umpan balik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Secara umum, kinerja karyawan diyakini dipengaruhi oleh kompensasi, pengembangan karir dan stress kerja dari karyawan itu sendiri, pada akhirnya kinerja tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi.

Kompensasi adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Manajemen kompensasi

adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem kompensasi yang sesuai dan tepat dipercaya akan dapat meningkatkan kinerja, komitmen, dan kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi. Sistem kompensasi merupakan bagian internal dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektifitas hubungan antara organisasi dan pekerja (Lockyer dalam Irianto, 2001)

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi merupakan dasar dari lima tingkat kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yaitu *self-actualization* (aktualisasi diri). Kompensasi merupakan kebutuhan utama yang menjadi penghubung terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan selanjutnya. Kompensasi yang sesuai dan tepat dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan untuk membeli makanan, minuman, perumahan yang didapat melalui gaji yang diterima.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Anoki (2010) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut

sejalan dengan yang dilakukan oleh Bayu (2010) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selain kompensasi faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Persepsi setiap pegawai terhadap pengembangan karir bisa berbeda tergantung pada cara pandang pegawai terhadap faktor pengembangan karir. Menurut Siagian (2007:215) semakin baik kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kepuasan kerja pegawai sehingga dapat berdampak pada hasil kerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Berikut ini merupakan daftar pengembangan karir yang ada di PT.Indomaru Lestari dari tahun 2013-2017.

Tabel 1.1

Pengembangan Karir PT.Indomaru Lestari Jakarta Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Promosi Kenaikan Jabatan
2013	68	3
2014	68	0
2015	73	1
2016	75	1
2017	78	2

Sumber : PT.Indomaru Lestari Jakarta, 2018

Bedasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa fenomena pengembangan karir yang terjadi di PT.Indomaru Lestari Jakarta ialah tidak adanya kejelasan dalam melakukan promosi jabatan terhadap karyawannya. Padahal pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tidak adanya ukuran yang jelas dari perusahaan mengenai pengembangan karir membuat karyawan kurang menumbuhkan rasa loyalitas atas pekerjaannya hingga diduga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan di luar diri seseorang.

Menurut Siagian (2009:300) stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

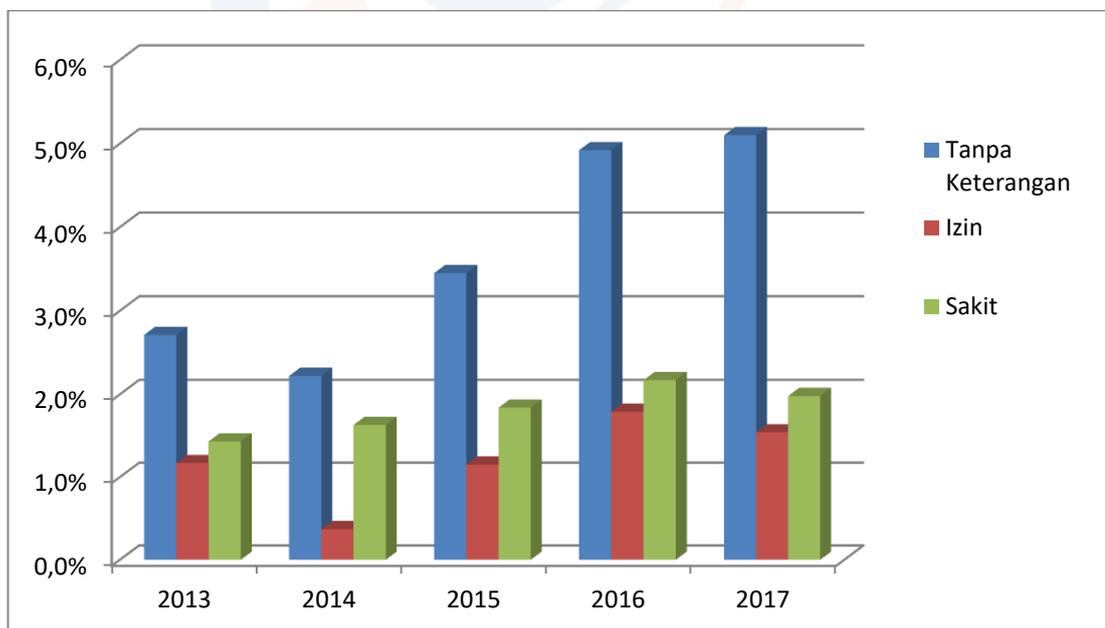
Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mencipta-kan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan, dalam hal ini tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan tempat karyawan tersebut bekerja (Veithzal, 2004 : 516). Sedangkan menurut Robbins (2003 :376) adalah suatu kondisi dinamika yang didalamnya seorang individu dihadapkan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang berkaitan dengan apa yang diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai suatu yang tidak pasti.

Stres dapat terjadi pada setiap individu/manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurangmengertian manusia akan keterbatasan dirinya sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasannya inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres.

Abdillah dan Wadji (2011) menyatakan bahwa ada pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali. Sedangkan Astianto (2014) menyatakan bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang

dikemukakan oleh Handoko (2011:202) bahwa stres kerja mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. Dengan demikian perusahaan harus mampu meminimalisir stres kerja pada karyawan, agar kinerja karyawan semakin tinggi.

Stres kerja akan muncul apabila ada tuntutan-tuntutan pada seseorang yang dirasakan menantang, menekan membebani atau melebihi daya penyesuaian yang dimiliki individu. Akibat dari stres dapat menyebabkan meningkat sikap daya konsentrasi rendah, menurunnya produktivitas kerja dan meningkatnya perilaku absensi. Gambar 1.1 Menunjukkan salah satu gejala dari stres kerja adalah meningkatnya perilaku absensi karyawan.



Sumber : PT. Indomaru Lestari Jakarta, 2018.

Gambar 1.1
Presentase Absensi Karyawan PT. Indomaru Lestari Jakarta
Periode 2013 – 2017

Gambar diatas menunjukkan bahwa presentase absensi karyawan PT. Indomaru Lestari Jakarta terjadi peningkatan dalam 5 tahun terakhir, dimana karyawan yang alfa atau tanpa keterangan mengalami peningkatan dari 2,7% tahun 2013 menjadi 5,1% pada tahun 2017 dari total rata-rata karyawan 78 orang. Kondisi ini dapat menjadi indikasi bahwa meningkatnya perilaku absen karyawan menunjukkan adanya peningkatan stres kerja yang dialami karyawan. Stres kerja yang tinggi tentunya akan mengganggu pelaksanaan pekerjaan yang berarti pula kinerja karyawan mengalami penurunan, hal ini dapat berdampak kurang baik terhadap capaian kinerja perusahaan, karena target kinerja tidak tercapai.

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Indomaru Lestari. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan bahan makanan Jepang. PT.Indomaru Lestari mempunyai 3 kantor cabang yaitu: Bandung, Surabaya dan Bali dan 1 kantor pusat yaitu di Jakarta, sehingga perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan lainya terutama dalam bidang yang sejenis. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

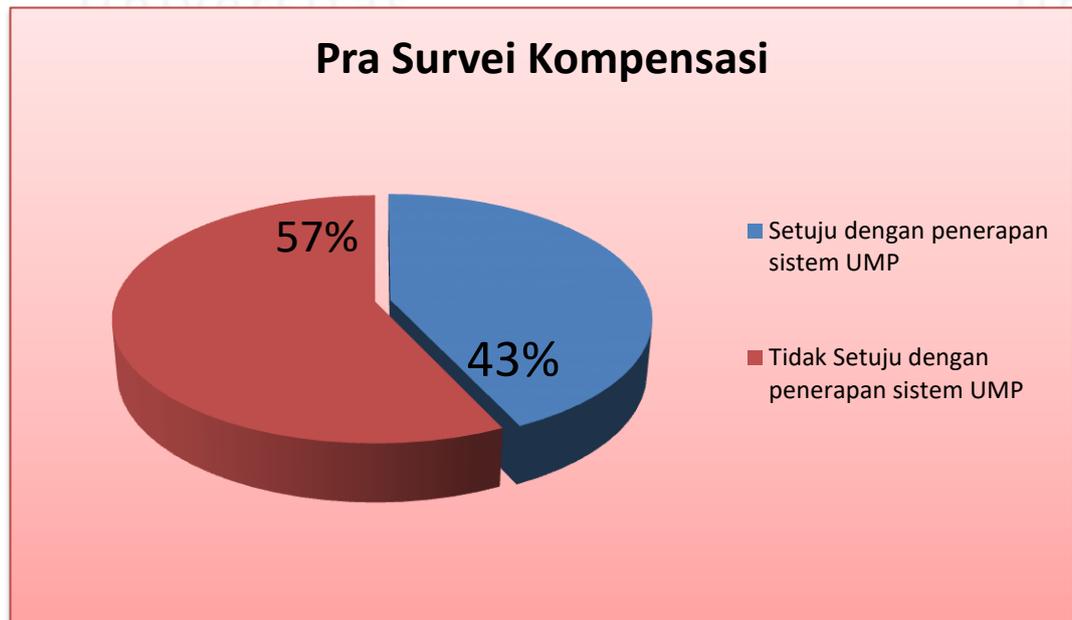
Berdasarkan hasil pra survey PT.Indomaru Lestari mengalami masalah pada kualitas sumber daya manusia yang kurang mendapatkan perhatian, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Hasil Penjualan PT.Indomaru Lestari Jakarta Tahun 2013-2017

No.	Tahun	Target Penjualan	Realisasi	Persentase Realisasi Tahun Berjalan(%)
1	2013	28.000.000.000	24.786.575.159	88,52
2	2014	35.000.000.000	30.139.866.769	86,10
3	2015	42.000.000.000	32.505.118.991	77,39
4	2016	49.000.000.000	32.289.077.882	65,90
5	2017	56.000.000.000	32.957.871.788	58,85
Rata – Rata				75,35

Sumber : PT.Indomaru Lestari Jakarta, 2018

Bedasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta terjadi penurunan dikarenakan realisasi tidak mencapai target penjualan. Dengan terbuktinya permasalahan tersebut diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal karena disebabkan oleh beberapa faktor, lalu penulis juga melakukan pra survei dengan melakukan penyebaran kuisisioner awal terhadap 30 orang karyawan untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan pada PT.Indomaru Lestari. Berikut ini hasil dari pra survei yang telah dilakukan :



Sumber data : Data yang diolah oleh peneliti tahun 2018

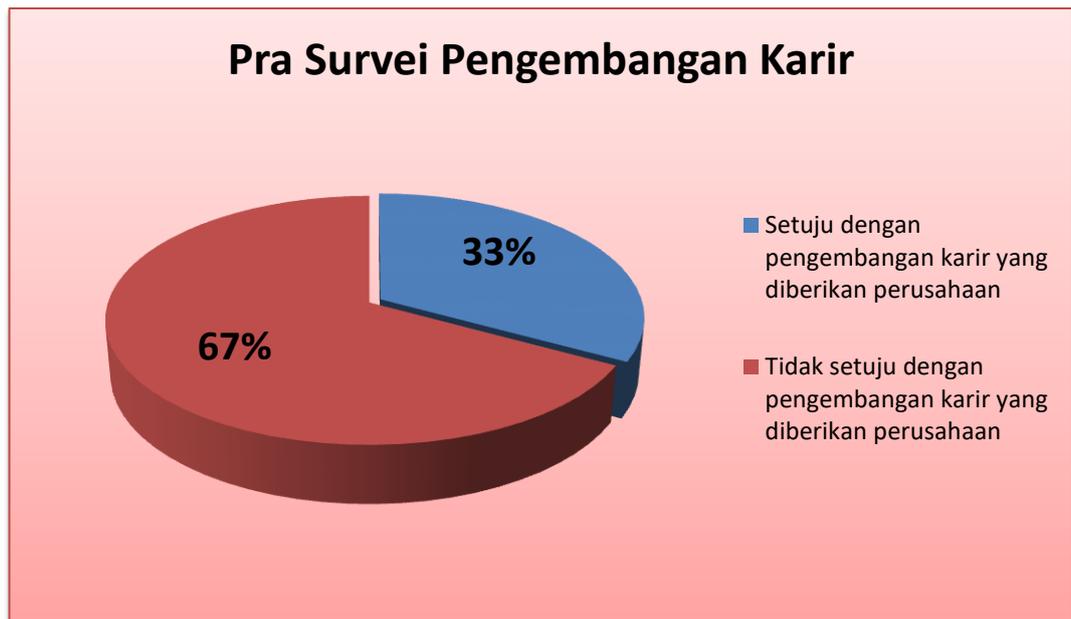
Gambar 1.2
Pra Survei Kompensasi

Dilihat dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebagian dari karyawan tidak setuju dengan adanya penyamarataan kompensasi antara karyawan yang sudah lama bekerja dengan karyawan baru. Dan dapat dilihat dari gambar diatas bahwa 57% dari 30 orang karyawan merasakan ketidaksesuaian pemberian kompensasi dengan kemampuan, periode lamanya bekerja serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Sistem pemberian kompensasi di PT.Indomaru Lestari menggunakan sistem UMP, hal ini disesuaikan dengan peraturan gubernur daerah khusus provinsi DKI Jakarta nomor 227 tahun 2016 tentang “UPAH MINIMUM PROVINSI TAHUN 2017”. Hal ini menyebabkan timbulnya kecemburuan sosial yang terjadi antar karyawan baru dengan karyawan yang lama bekerja. Besarnya kompensasi yang

diberikan perusahaan kepada karyawan dirasakan belum mencukupi kebutuhan karyawan tersebut sehingga diduga menyebabkan turunnya kinerja karyawan.

Turunnya kinerja karyawan juga disebabkan oleh kurang adanya pengembangan karir. Dapat dilihat dari gambar hasil pra survei berikut ini :



Sumber data : Data yang diolah oleh peneliti tahun 2018

Gambar 1.3
Pra Survei Pengembangan Karir

Dilihat dari gambar diatas bahwa 67% dari 30 orang karyawan tidak setuju dengan minimnya pengembangan karir yang ada di PT.Indomaru Lestari. Hal ini menunjukkan adanya penerapan pengembangan karir yang tidak terprogram dengan baik di perusahaan ini. Hal ini juga dapat dilihat dari karyawan yang sudah lama bekerja, memiliki prestasi, dan memiliki kemampuan yang baik namun tidak adanya dukungan dari atasan membuat karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk dapat mengembangkan karirnya.

Padahal pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tidak adanya ukuran yang jelas dari perusahaan mengenai pengembangan karir membuat karyawan kurang menumbuhkan rasa loyalitas atas pekerjaannya hingga diduga dapat menurunkan kinerja karyawan. Selain kompensasi dan pengembangan karir penulis juga menduga bahwa stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT.Indomaru Lestari. Oleh karena itu penulis juga melakukan pra survei mengenai stres kerja sebagai berikut :



Sumber data : Data yang diolah oleh peneliti tahun 2018

Gambar 1.4
Pra Survei Stres Kerja

Dapat dilihat dari gambar diatas bahwa 60% dari 30 orang karyawan PT. Indomaru Lestari merasakan adanya beban kerja yang berlebihan sehingga menimbulkan stres kerja. Sebagian karyawan ini menyatakan ketidak setujuannya akan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Ketidaksesuaian tugas karena tidak adanya uraian pekerjaan (*job description*) yang tertulis sehingga diduga dapat menyebabkan stres kerja.

Bedasarkan hasil latar belakang diatas terdapat permasalahan mengenai kinerja karyawan PT.Indomaru Lestari terkait kompensasi, pengembangan karir dan stres kerja. Untuk itu penulis melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta)”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul berkaitan dengan kinerja karyawan, yaitu:

- 1.2.1. Kompensasi yang diberikan oleh PT.Indomaru Lestari Jakarta dengan standar upah minimum provinsi DKI Jakarta kepada karyawan lama maupun baru dirasakan tidak adil bagi karyawan lama, sehingga semangat kerja para karyawan lama menurun.
- 1.2.2. Pengembangan karir di PT.Indomaru Lestari Jakarta tidak ada kejelasan sehingga membuat karyawan bekerja tidak optimal (malas).
- 1.2.3. Stres kerja karyawan PT. Indomaru Lestari Jakarta tinggi sehingga mengakibatkan kinerja karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta rendah.

1.3. Pembatasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, pembahasan masalah akan dibatasi agar tidak meluas dan menimbulkan penyimpangan. Peneliti akan membatasi masalah pada Kompensasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Stres Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) di PT.Indomaru Lestari Jakarta.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dipaparkan maka terdapat beberapa rumusan masalah. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- 1.4.1. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
- 1.4.2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
- 1.4.3. Apakah Stress Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
- 1.4.4. Apakah Kompensasi, Pengembangan karir dan Stress Kerja berpengaruh bersama terhadap Kinerja Karyawan ?
- 1.4.5. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja Karyawan ?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui gambaran tentang keadaan permasalahan serta aktivitas yang dijalankan khususnya sesuai dengan permasalahan :

- 1.5.1. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta
- 1.5.2. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta
- 1.5.3. Untuk mengetahui pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta
- 1.5.4. Untuk menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta
- 1.5.5. Untuk mengetahui apakah Kompensasi, Pengembangan karir dan Stress Kerja berpengaruh bersama terhadap Kinerja Karyawan PT.Indomaru Lestari Jakarta

1.6. Manfaat Penelitian

Dalam rangka pelaksanaan penelitian tentunya suatu masalah disamping mempunyai tujuan tertentu diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat untuk penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan stres kerja terhadap kinerja karyawan serta sarana bagi peneliti untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh peneliti selama di bangku kuliah.

1.6.2. Manfaat untuk perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berharga dan dapat menjadi salah satu bahan evaluasi mengenai pengaruh kompensasi , pengembangan karir dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

1.6.3. Manfaat bagi pihak lain (Pembaca)

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan refresi bagi peneltian berikutnya yang tertarik untuk meneliti kajian yang sama di waktu yang akan datang.