

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini, sumber daya manusia sendiri merupakan salah satu faktor terpenting yang ada dalam sebuah organisasi baik dari organisasi dalam skala yang besar maupun organisasi dalam skala yang kecil. Tidak hanya itu saja, sumber daya manusia juga memiliki peranan penting dalam pengelolaan fungsi – fungsi manajemen di perusahaan. Untuk mencapai suatu hasil yang maksimal maka sebuah perusahaan sangat memerlukan sumber daya yang berkualitas. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola secara tepat. Sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Agar kinerja yang dihasilkan dapat efektif dan efisien maka ada banyak faktor yang mempengaruhinya, yang mana dari faktor kompensasi finansial perusahaan yang diberikan karyawan juga begitu penting untuk di perhatikan. Tidak itu saja, dari segi penilaian kinerja karyawan pun harus terus di lakukan secara berkala agar tercapai kinerja karyawan yang baik. Dukungan sosial dan semangat kerja karyawan harus terus dijaga serta ditingkatkan agar tercapai kinerja yang maksimal. Apabila kinerja karyawan sudah baik tentu saja hal ini akan berpengaruh baik pula pada peningkatan kinerja dari suatu organisasi maupun perusahaan tersebut sehingga akan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, apalagi pada perusahaan yang bersangkutan dengan negara.

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan, kompensasi juga penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi *financial* mencerminkan ukuran nilai karya seorang karyawan (Handoko, 2011). Dengan meningkatnya kompensasi *financial*, salah satu faktor yang berpengaruh selain kinerja karyawan yaitu semangat bekerja dari karyawan itu sendiri. Dalam penelitian seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2008) yang mana menyatakan “Jelas bahwa kompensasi adalah sistem yang paling efektif sebagai pendorong yang mampu mengikat dan sekaligus menimbulkan semangat kerja.”

Kompensasi *financial* menurut Hasibuan (2010) merupakan seluruh pendapatan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan atas imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan terhadap perusahaan tersebut maka hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Slamet Riyadi (2011) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi *financial* terhadap kinerja karyawan, ketika karyawan mendapatkan kompensasi *financial* sesuai dengan harapannya maka hal ini tentu berpengaruh pada tingkat motivasi kerja dari karyawan itu sendiri dengan begitu kinerja dari karyawan akan meningkat.

Penilaian kinerja seorang karyawan diperlukan dalam suatu organisasi maupun perusahaan, guna tercapainya suatu tujuan dari organisasi maupun perusahaan itu sendiri. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan yang mana dapat memancing semangat bekerja karyawan, menurut

pendapat dari Dhar dan Hock in Wu et al (2011) yang mana menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat berpengaruh secara langsung terhadap semangat kerja. Tidak hanya itu saja, penelitian ini sebanding dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Erlinda lystiati.

Menurut pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Sedangkan menurut pendapat dari Mangkuprawira dan Vitalaya (2012) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai”. Penilaian kinerja juga merupakan faktor yang terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan pada suatu perusahaan akan memiliki kinerja yang maksimal apabila mereka selalu secara berkala di berikan penilaian terhadap kinerjanya sesuai dengan apa yang mereka kerjakan maka tidak menutup kemungkinan akan berpengaruh positif terhadap kinerja dari karyawan. Iqbal (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan adanya penilaian yang baik akan mengarah pada meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan.

Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period, (Bernardin & Russel, 2002). Prestasi kerja atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-

fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. (Mathis & Jackson, 2006). Menurut Cascio (2010:11) syarat-syarat *Performance Appraisal* yang efektif, antara lain *relevance, sensitivity, reliability, acceptability*. Jadi, penilaian kinerja merupakan catatan atau proses pengukuran kemampuan yang dihasilkan seorang tenaga kerja. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004). Dengan demikian kinerja merupakan hasil dari kemampuan yang dicapai seorang tenaga kerja yang sesuai dengan peran dalam organisasi.

Definisi dari dukungan sosial menurut King (2012) adalah suatu bentuk informasi atau umpan balik dari orang lain yang menunjukkan bahwa seseorang dicintai dan diperhatikan, dihargai, dan dihormati, dan dilibatkan dalam jaringan komunikasi dan kewajiban yang timbal balik. Dukungan sosial merupakan salah satu fungsi ikatan sosial yang mencakup dukungan emosional yang mendorong adanya ungkapan perasaan, pemberian saran, informasi, bantuan serta moril (Muluk dan Isnovijanti, 2012). Pada dasarnya seorang karyawan merasa diakui keberadaannya oleh karyawan lain dan juga atasannya apabila mendapatkan suatu

dukungan sosial, karyawan tersebut merasa diperhatikan oleh yang lainnya. Dalam mereka bekerja terkadang merasa beban pekerjaannya terlalu berat yang tidak bisa mereka selesaikan sendiri tanpa bantuan orang lain. Masalah yang sedang dihadapi karyawan tersebut, kemudian memberikan solusi pemecahan masalahnya, bila perlu melakukan bantuan secara langsung baik dari segi fisik maupun finansial. Hal ini merupakan suntikan moral yang penting bagi karyawan tersebut agar memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Marsella Yeanette Hatane (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara dukungan sosial terhadap semangat kerja. Penelitian ini menyatakan bahwa bagi karyawan yang mendapat dukungan sosial yang positif maka akan mempengaruhi semangat kerja karyawan itu sendiri.

Selain dukungan sosial yang tidak kalah penting mempengaruhi kinerja dari sebuah organisasi adalah semangat kerja arti dari semangat kerja sendiri menurut Hasibuan (2012) merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat seorang karyawan dalam pekerjaannya tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut.

Untuk tercapai hasil kinerja yang baik perlu halnya dukungan dari orang-orang sekitar khususnya di lingkungan perusahaan tersebut. Dengan adanya dukungan sosial antar karyawan saling mendukung dan saling memberikan informasi mengenai pekerjaan serta terjalinnya komunikasi dan kerja sama yang

baik tentu hal ini mampu mendorong para karyawan bekerja dengan baik dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan baik pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Bibit muhaimin, Rudy Eko Pramono, Sutrisno (2013) pengaruh dukungan sosial terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitian ini terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara dukungan sosial terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sihombing (2014) menyatakan bahwa didalam meningkatnya kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor semangat kerja pegawai, yang artinya apabila seorang karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang baik dari karyawan tersebut. Dengan begitu perusahaan tentu sangat menginginkan apabila seluruh karyawan memiliki kinerja yang maksimal guna meningkatkan profit dari perusahaan itu sendiri. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasibuan (2007) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Sentono (2006), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu

dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu organisasi). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2013) yang mana menyatakan bahwa kompensasi financial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2011) yang mana menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang tidak positif dan tidak signifikan antara kompensasi financial terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kevin Tangkuman, Bernhard Tewal dan Irvan Trang (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitupula dengan Bibit Muhaimin, Rudy Eko Pramono dan Sutrisno (2013) dalam penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara dukungan sosial dan insentif terhadap kinerja karyawan.

PT. Perusahaan Gas Negara merupakan salah satu perusahaan gas negara yang mana mempengaruhi dunia perdagangan distribusi gas khususnya untuk wilayah dalam negeri. Masyarakat di Indonesia tentu saja sangat membutuhkan pasokan gas yang diharapkan dapat tersampaikan secara maksimal hingga ke tangan para konsumennya, sedangkan PT. Perusahaan Gas Negara itu sendiri tentunya memiliki tujuan yang mana tidak lepas dari perolehan profit yang maksimal sesuai harapan serta target yang telah ditentukan oleh PT. Perusahaan Gas Negara itu sendiri. Agar tercapainya tujuan tersebut, tentu saja dibutuhkan peran sumber daya manusia dari PT. Perusahaan Gas Negara yang dituntut

berkualitas serta memiliki kinerja yang baik pula, maka dari itu pemilihan sumber daya manusia harus dilakukan secara selektif serta efektif agar dapat terpenuhinya semua target yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Namun pada PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang masih memiliki permasalahan yang mempengaruhi kinerja pada karyawannya. Bisa dilihat masih banyak karyawan yang melakukan pelanggaran dan melanggar tata tertib yang telah dibuat dan telah disepakati bersama yang mana merupakan semangat kerja yang harus diterapkan oleh para karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang. Fenomena semangat kerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data keterlambatan pegawai PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang pada bulan Januari-September 2017

Bulan	Jumlah Pegawai	Pegawai Yang Pernah Terlambat	Jumlah Pegawai Yang Tidak Pernah Terlambat	Jumlah Menit Terlambat	Rata-Rata Keterlambatan (Menit)
Januari	108	48	60	847	20,17
Februari	114	50	64	1.011	20,22
Maret	114	51	63	1.456	28,55
April	116	53	63	1.382	26,08
Mei	111	48	63	1.104	23,00
Juni	112	6	106	169	28,17
Juli	110	5	105	139	27,80
Agustus	106	36	70	927	14,26
September	108	28	80	963	13,96
Jumlah	1062	325	737		

Sumber : PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang Tahun 2017

Dari hasil data diatas dapat diketahui bahwa karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang menunjukkan kondisi penilaian kinerja terhadap para karyawannya yang masih belum mencapai standar yang telah

ditetapkan oleh perusahaan, dimana tingkat keterlambatan masih tergolong cukup tinggi, namun pada bulan Juni-Juli keterlambatan pegawai menurun secara signifikan. Untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik tentu saja karyawan harus menerapkan sikap disiplin yang baik pula, serta perlu ditingkatkan lagi semangat dalam bekerja. Dengan demikian pencapaian kinerja karyawan dapat maksimal sesuai yang diharapkan oleh perusahaan yang mana nantinya dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan itu sendiri.

Tabel 1.2
Data target dan pencapaian per triwulan pegawai PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang pada bulan Januari-September 2017

Bidang	Target (%)	Capaian Kinerja (%)				
		Januari-Maret (TW1)	April-Juni (TW2)	Kenaikan Kinerja TW2-TW1	Juli-September (TW3)	Sisa Penyelesaian Kerja(Target-Capaian TR3)
Tata Usaha	100	68,696	80,870	12,174	86,087	-13,913
Bid.staf.pemasaran	100	23,630	72,477	48,847	84,750	-15,250
Bid. Stat.Sosial	100	45,473	72,816	27,343	86,667	-13,333
Bid. Stat.Produksi	100	71,974	76,920	4,946	84,572	-15,428
Bid. Stat.Distribusi	100	56,832	62,400	5,568	86,430	-13,570
Bid.stat.SDM	100	70,764	73,616	2,852	96,124	-3,876
Rata-rata	100	56,228	73,183	16,955	87,438	-12,562

Sumber : PT. Perusahaan Gas Negara di Semarang Tahun 2017

Pada tabel 1.2 diketahui bahwa semua karyawan perusahaan Gas Negara tidak bisa mencapai target 100%. Walaupun kinerja setiap triwulannya mengalami kenaikan. Dengan adanya fenomena gap diatas maka hal tersebut dapat dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja SDM dengan judul: **“Peran Kompensasi Finansial, Penilaian Kerja, Dukungan Sosial dan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan riset gap penelitian, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi financial terhadap semangat kerja?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi financial terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja?
4. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh dukungan sosial terhadap semangat kerja?
6. Bagaimana pengaruh dukungan sosial terhadap kinerja karyawan?
7. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui jawaban yang dikehendaki dalam rumusan masalah. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji dan menganalisis sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi financial terhadap semangat kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi financial terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan sosial terhadap semangat kerja.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan sosial terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta bermanfaat dalam ilmu SDM terkait dengan kompensasi *financial*, penilaian kinerja, dukungan sosial dan semangat kerja.

2. Manfaat Praktis

Bagi pimpinan perusahaan, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berarti bagi pihak perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian dapat diajukan sebagai rujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan kompensasi *financial*, penilaian kinerja, dukungan sosial dan semangat kerja yang mana merupakan faktor yang penting dalam kinerja karyawan.