

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi, sehingga terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa dalam setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya. Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut.

Menurut Rivai dan Basri (2013), kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsungnya pekerjaan. Seperti yang dijelaskan Wibowo (2013) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Dengan begitu membuktikan bahwa penilaian dan juga pengawasan oleh organisasi perlu dilakukan kepada karyawan dalam proses berjalanya pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yani (2016) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh Human Capital dan insentif yang diterima karyawan di Rumah Sakit se-Kota Bandar Lampung. Dalam pencapaian guna

memenuhi kebutuhannya maka karyawan harus memiliki kinerja yang baik agar tercapainya tujuan bersama. Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik mungkin maka dibutuhkan kinerja yang baik sehingga terciptanya hasil kerja yang baik juga bagi perusahaan. Dari kinerja yang baik, karyawan dapat meningkatkan penjualan yang mungkin melampaui target, dari hasil penjualan yang telah melampaui target membuat karyawan mendapatkan kompensasi dari hasil penjualan tersebut. Sehingga dengan adanya pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan membuat kinerja yang dihasilkan pun sangat baik bagi kepentingan perusahaan.

Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia (Subianto, 2016). Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada karyawan atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi financial adalah gaji, tunjangan, bonus (insentif), dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-financial diantaranya pelatihan, wewenang, dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung. Jadi untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan maka dibutuhkan pula karyawan-karyawan yang memiliki potensi yang baik guna tercapainya tujuan bersama. Pemberian bonus merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh

besar kecilnya bonus yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan bonus yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang pada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi. Dengan adanya pemberian bonus yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga kedepannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan Gaji, tunjangan, dan bonus yang mereka terima, karena dapat berdampak positif maupun negatif terhadap semangat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Optimalisasi kinerja karyawan sebagai wujud kesungguhan dari pihak Perusahaan, agar omzetnya dapat meningkat (Subianto, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Leonu (2017) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara faktor kompensasi terhadap kinerja aparatur Paten di Kantor Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2015) juga mendukung konsep kinerja karyawan dipengaruhi oleh besar kompensasi yang diterima dan motivasi yang diberikan pada karyawan PT. Otsuka Indonesia, Lawang, Malang. Penelitian yang dilakukan oleh Ghifari (2017) menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan untuk pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial berdasarkan PMA. 46 Tahun 2014, berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai penghulu di Provinsi Lampung. Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2013) juga mendukung konsep adanya pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2018) menjelaskan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus secara langsung maupun melalui motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta Area V Jatim, Bali dan Nusa Tenggara.

Menurut Hasibuan (2001:120) mengklasifikasikan bentuk-bentuk kompensasi kedalam gaji/upah, bonus (insentif), dan tunjangan khusus (*benefit*,) dan dengan demikian setiap organisasi harus memiliki strategi kompensasi yang tepat dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Wibowo (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah, dan gaji atau *pay for performance* seperti bonus dan *Gain sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Menurut Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003: 86) bahwa Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau *direct compensation*, dan dalam penentuan berat ringannya tugas dan jabatan di lingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (*job evaluation*). Sedangkan tunjangan atau *fringe* atau *benefit* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas dan jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *Indirect Compensation*. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee service*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan (*company's social responsibility*) kepada para pegawai. Menurut Heidjrahman dan Husnan (2012:162) menjelaskan bahwa bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Bonus boleh didasarkan pada pencapaian sasaran yang obyektif atau penilaian subyektif. Bonus berbeda dengan kenaikan *merit pay* (bayaran berdasarkan kinerja). Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2018) mengatakan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaan. Motivasi merupakan cara mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan

tujuan perusahaan. Tingginya motivasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Adanya motivasi kerja karyawan akan mendukung semua kegiatan yang ada karena dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan, maka karyawan akan bekerja dengan lebih produktif.

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009:58) adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Teori Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (2012) menjelaskan bahwa untuk memberi motivasi kepada seseorang maka kebutuhan orang tersebut harus dipenuhi terlebih dahulu dengan mengasumsikan bahwa manusia akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan yang telah dipenuhi akan memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2018) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana seorang karyawan yang termotivasi akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar sehingga akan meningkatkan atau mendorong seorang karyawan bekerja lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Rumpak (2016) juga menyebutkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia Institute.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur atau disebut dengan Bank Jatim bergerak dalam bidang perbankan dimana tugas utamanya sesuai UU No. 3 Tahun 2004 adalah menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Bank Jatim merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961, dan menjadi Bank Devisa sejak tanggal 02 Agustus 1990. Sebelumnya, pada tanggal 01 Mei 1990, Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur mengubah bentuk menjadi badan hukum (PT) sehingga menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang bertujuan meningkatkan profesionalitas dan independensi sebagai pelayan masyarakat di bidang jasa keuangan. Demi memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh nasabah dan calon nasabah, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk harus memiliki karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan menerapkan sistem pemberian kompensasi yang sesuai dengan tugas dan beban pekerjaannya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai perusahaan jasa yang berorientasi pada pelayanan terhadap masyarakat, perusahaan juga membuat kebijakan renumerasi untuk mendukung keberhasilan corporate strategy perusahaan dan penyesuaian terhadap rencana jangka panjang perusahaan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk. Dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dan mencapai hasil yang maksimal sesuai harapan manajemen, maka direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk telah mengambil langkah untuk membuat kebijakan yang dibuat secara tertulis melalui SK Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang diharapkan bahwa kebijakan renumerasi akan memberikan peran yang besar untuk mendorong motivasi dan produktifitas karyawan.

Tabel 1.
Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember

A. PERILAKU KERJA	2017			2018			2019		
	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)
1. Kedisiplinan	10	65	6,5	10	65	6,5	10	65	6,5
2. Tanggung Jawab	10	70	7	10	70	7	10	70	7
3. Kerjasama	10	80	8	10	80	8	10	80	8
4. Kepemimpinan	10	80	8	10	80	8	10	80	8
B. HASIL KERJA									
1. Kualitas Kerja	20	65	3,3	20	65	3,25	20	65	3,25
2. Kuantitas Kerja	20	65	3,25	20	65	3,25	20	65	3,25
3. Keterampilan Kerja	20	65	3,25	20	65	3,25	20	65	3,25
JUMLAH	100		39,25	100		39,25	100		39,25

Sumber: Div. Human Capital PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk

Dari data tabel 1, dapat dilihat kondisi kinerja karyawan saat ini di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember dapat dikatakan kurang baik dari tahun 2017 sampai 2019, diantaranya kedisiplinan, tanggung jawab, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keterampilan kerja.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui pengaruh gaji, tunjangan, dan bonus serta motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- b. Apakah tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- c. Apakah bonus berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?

- d. Apakah gaji berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- e. Apakah tunjangan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- f. Apakah bonus berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- g. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- h. Apakah gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- i. Apakah tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- j. Apakah bonus berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menguji pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk;
- b. Menguji pengaruh Tunjangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk;
- c. Menguji pengaruh Bonus terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk;

- d. Menguji pengaruh Gaji terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk;
- e. Menguji pengaruh Tunjangan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk;
- f. Menguji pengaruh Bonus terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk;
- g. Menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk.
- h. Menguji pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- i. Menguji pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?
- j. Menguji pengaruh bonus terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk?

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk
Menjadi sumber informasi dan sumbangan pemikiran bagi Human Capital dan Pemimpin Cabang dalam mengambil kebijakan terutama dalam memaksimalkan kinerja karyawan dengan penerapan sistem kompensasi
- b. Bagi akademisi
Memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan konsep sistem kompensasi dan motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan yang memang perlu telaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep baru.
- c. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai tambahan wawasan dan sumber rujukan tentang teori kompensasi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

