

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sebuah kerangka keterkaitan yang terstruktur yang mencakup wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja untuk melaksanakan fungsi tertentu (Max Weber). Oleh karenanya modal sumber daya manusia menjadi faktor terpenting dari seluruh unsur modal yang dimiliki setiap perusahaan atau organisasi dikarenakan kapasitas dari SDM yang menjadi penggerak sekaligus penentu berjalan atau tidaknya setiap program kegiatan yang direncanakan oleh organisasi/perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi/perusahaan tersebut (Robbins dan Judge, 2012, p.79). Oleh karenanya, dalam rangka mempertahankan dan bahkan meningkatkan kemampuan dari organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuannya tersebut, maka kebijakan - kebijakan yang terkait dengan pengoptimalan SDM menjadi kebijakan yang sangat penting dan menyedot banyak perhatian dari manajemen organisasi/perusahaan tersebut (Robbins dan Judge, 2012, p.74). Menilai hasil kerja dengan benar memerlukan suatu ketentuan terukur seperti mengidentifikasi tugas pekerjaan, kewajiban dan elemen kritis yang menjelaskan sesuatu yang perlu dikerjakan. Standar kinerja yang benar minimal wajib memiliki dua macam informasi dasar yaitu hal apa yang perlu dikerjakan dan besarnya keharusan untuk melakukannya. Supaya memiliki manfaat lebih maka setiap kriteria wajib dirincikan dengan rinci dan jelas maka antara pimpinan dan staff nya atau kelompok kerja saling memahami sesuatu yang diharapkan apakah sudah terpenuhi atau belum. Kinerja atau prestasi kerja bagi pegawai negeri sipil diukur dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang diatur dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. SKP berisi tentang rencana kegiatan pegawai selama satu tahun anggaran dan dinilai

setiap akhir tahun anggaran oleh atasan langsung terdiri atas sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai, Universitas Negeri Semarang (UNNES) sebagai instansi pemerintah juga menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai alat mengukur kinerja pegawai.

Oleh karena itu sebuah perusahaan atau organisasi sebaiknya bisa memberikan kenyamanan dan keadilan untuk mensejahterakan pegawainya, di sini sebuah perusahaan atau organisasi harus melakukan strategi untuk menangani segala macam persoalan tentang kepegawaian hak dan kewajiban seorang pegawai serta hak dan kewajiban sebuah perusahaan atau organisasi, sebagai contohnya adalah tentang kompensasi pegawai yang merasa tidak adil terhadap pemberlakuan sistem pembayaran kompensasi yang baru, dikarenakan kompensasi merupakan sesuatu hal yang berdampak untuk menunjang kehidupan pegawai, sehingga sebagai organisasi/perusahaan harus dapat menjelaskan serta memberikan perhitungan kompensasi yang di dapat bagi setiap karyawan dengan transparan dan perhitungan yang adil yang mana berlaku untuk pegawai yang sudah tetap ataupun kontrak, dikarenakan kompensasi yang di dapat oleh setiap karyawan merupakan bentuk upah ataupun penghargaan atas apa yang telah dikerjakan dan kompensasi yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, upaya perusahaan atau organisasi dalam rangka mempertahankan/menjaga SDM handal yang dimilikinya, dalam berbagai kajian literatur banyak dihubungkan dengan pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai, yang mana kepuasan kerja tersebut mencerminkan sikap atas pekerjaan yang dijalannya, hal tersebut dapat diketahui dari sikap pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dapat diartikan bahwa suatu kepuasan kerja merupakan gambaran emosi yang terkait dengan perasaan senang terhadap pekerjaan sebagai dasar pada karyawan merasa penting pada posisi atau pekerjaan yang dijalani (Luthans, 2011, p.147).

Orang yang memiliki perasaan senang terhadap situasinya dalam lingkungan pekerjaan akan memperoleh dua dampak dari perasaan tersebut, *pertama* adalah meningkatnya motivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan *kedua* merupakan dampak langsung maupun tidak langsung yang berupa peningkatan hasil kerja dari pegawai tersebut (Handoko, 2004, p.106). Dari pernyataan tersebut, disimpulkan bahwa kepuasan kerja termasuk salah satu hal yang menjadi prioritas kebijakan dari setiap perusahaan untuk dapat mempertahankan SDM handal yang dimilikinya, dimana dengan peningkatan kepuasan kerja dari pegawainya, diharapkan perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa loyalitas pegawai dan juga sekaligus peningkatan kinerja dari pegawai tersebut. Menurut Khan,dkk (2012)berhasil menjelaskan kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja staf medis di Pakistan,dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dari para staf medis tersebut, pada kelanjutannya berdampak pada peningkatan capaian kerja dari staf medis tersebut. Namun demikian, meskipun pendapat ahli telah menunjukkan bukti adanya hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, pada kenyataannya terdapat hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja seperti penelitian Supiyanto (2015).

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja seperti yang telah diungkapkan oleh Gibson (2008, p.56) diatas adalah atribut dukungan perusahaan yang dalam hal ini banyak dikaitkan dengan kebijakan pemberian penghargaan finansial kepada pegawainya. Penyepakatan dukungan perusahaan kepada istilah kompensasi sebagai bentuk penghargaan finansial dilakukan oleh banyak ahli manajemen SDM disebabkan asumsi dasar keinginan manusia untuk bekerja adalah untuk mendapatkan balas jasa finansial sebagai balas jasa yang paling utama diharapkan (Luthans, 2011, p.31). Kompensasi sendiri menjadi faktor yang berpengaruh besar pada kepuasan kerja seorang pegawai, dimana menurut Kreitner dan Kinicki(dalamWibowo,2007, p.24) kompensasi

merupakan bagian dari faktor pemenuhan kebutuhan. Kompensasi sebagai bentuk penghargaan finansial merupakan modal yang akan digunakan oleh seorang pegawai dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga semakin besar seseorang memperoleh kompensasi dari pekerjaannya maka akan semakin besar kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan hidup, dari sinilah persepsi kepuasan terhadap pekerjaan kemudian muncul dan menjadi persepsi umum pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Supatmi, dkk (2013), Ramzan dkk (2014), serta penelitian yang dilakukan oleh Sopiah (2013) dimana ketiganya berhasil membuktikan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Vertasari, dkk (2014) ternyata membuktikan hal yang sebaliknya dimana kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1.1

Research Gap

| No. | <i>Research Gap</i> | Peneliti | Hasil Penelitian |
|------------|--|------------------|--|
| 1. | Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dari para pegawai berdampak pada peningkatan capaian kerja dari pegawai tersebut | Khan, dkk (2012) | <i>“Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai”</i> |

| | | | |
|----|--|-------------------|---|
| 2. | Adanya pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja pegawai | Vertasari (2014) | <i>“Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja”</i> |
| 3. | Pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai | Supiyanto (2015) | <i>“Kepuasan kerja berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja”</i> |
| 4. | Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai | Supatmi,dkk(2013) | <i>“Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai”</i> |
| 5. | Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai | Sopiah(2013) | <i>“Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai”</i> |
| 6. | Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai | Ramzan,dkk(2014) | <i>“Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai”</i> |

Peneliti menduga ada faktor mediasi pengaruh pada kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Universitas Negeri Semarang merupakan Badan Layanan Umum yang mana pegawai nya terdapat Pegawai Negeri Sipil, Pegawai BLU (Badan Layanan Umum) dan pegawai kontrak. Sehingga dari segi pembayaran kompensasi ada berbagai macam cara pembayaran. Sebagai pegawai PNS, tingkat kompensasi yang dimiliki oleh para pegawai jauh lebih baik daripada para pegawai pramubakti dan BLU, dan karenanya sudah selayaknya kinerja maupun kepuasan kerja dari para pegawai PNS tersebut lebih baik daripada para pegawai non-PNS (Pramubakti dan BLU). Namun pada kenyataannya, tingkat kehadiran para pegawai yang mengindikasikan kinerja dari para pegawai PNS tidak lebih baik dari para pegawai pramubakti dan BLU, demikian juga tingkat kepuasan pegawai PNS yang menyatakan ketidakpuasannya atas keputusan remunerasi dengan adanya penolakan di forum pertemuan dengan pimpinan universitas serta banyaknya keluhan yang masuk ke bagian keuangan dengan perhitungan kompensasi sistem remunerasi. Mengacu pada kondisi tersebut, dugaan sementara bahwa kompensasi berpengaruh negatif pada kinerja. Disamping kondisi tersebut, peneliti mengidentifikasi bahwa perubahan sistem pembayaran kompensasi yang diberlakukan untuk seluruh pegawai di UNNES juga berpengaruh besar terhadap kinerja dan

kepuasan kerja para pegawainya. Perubahan sistem honorarium kepada Pegawai PNS di Universitas Negeri Semarang, yang sebelumnya honor kegiatan dan honor tim ataupun gugus bisa dibayarkan melalui honorarium Surat Tugas yang besarnya nominalnya sudah diatur pada Standar biaya oleh kementerian Keuangan telah dihapuskan. Sekarang semua honorarium kegiatan dan honorarium rutin diterimakan melalui sistem remunerasi, dimana remunerasi diberikan berdasarkan *grade* sesuai golongan, pangkat dan jabatan dan diterimakan dengan sistem berjangka yaitu 30% setiap bulan dan 70% di setiap semester. Ternyata dengan adanya sistem pembayaran dengan mekanisme remunerasi menimbulkan adanya permasalahan baru, yaitu besaran nominal yang diberikan menjadi jauh lebih kecil, selain itu dengan adanya sistem remunerasi berdampak pada adanya unsur ketidakadilan dimana pegawai yang bekerja lebih keras mendapatkan remunerasi yang sama dengan pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih ringan. Peningkatan jumlah kompensasi dapat diterima jika pegawai melakukan pekerjaan lebih seperti menjadi narasumber ataupun panitia, namun penambahan yang diterima jumlahnya sangat kecil.

Sedangkan untuk Pegawai kontrak masih diterapkan sistem seperti dulu, sehingga dari sini muncul permasalahan juga jika ada kegiatan pegawai kontrak yang ditunjuk menjadi panitia karena mereka bisa mendapatkan honorarium panitia secara langsung, jika Pegawai PNS belum tentu bisa karena masih harus melalui proses remunerasi dengan perhitungan poin yang masih belum tahu kepastiannya apakah surat tugas tersebut dapat di setujui atau tidak. Kondisi ini berdampak kepada semangat kerja pegawai karena merasa adanya ketidakadilan yang mereka terima. Fenomena ini berdampak pada ketidakmampuan pegawai negeri sipil yang merupakan abdi negara untuk dapat menerima perubahan sistem kompensasi saat ini yang mana dapat membuat tingkat kepuasan kerja para pegawai menjadi rendah dan dikhawatirkan menjadikan kinerja para pegawai menurun. Peneliti

akan meneliti seluruh Tenaga Kependidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terdapat di seluruh fakultas pada Universitas Negeri Semarang (UNNES).

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji kinerja para pegawai khususnya Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang (UNNES) serta berbagai faktor yang mempengaruhinya seperti yang telah disampaikan sebelumnya yaitu faktor kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Mengacu pada hal ini, maka diindikasikan ada permasalahan terkait dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai khususnya Tenaga Kependidikan dari golongan Pegawai Negeri Sipil (PNS) UNNES, dan karenanya peneliti sangat tertarik untuk melakukan kajian dengan tema penelitian : ***“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi pada Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Semarang”***.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas memperlihatkan bahwa terjadi permasalahan yang menyangkut kinerja dan kepuasan kerja dari para pegawai negeri sipil Universitas Negeri Semarang.

Beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Apakah pengaruh dari kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai?;
- b. Apakah pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?;

- c. Apakah pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan dari rumusan masalah, tujuan dari penelitian iniantara lain:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh dari kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang;
- 2) Untuk menganalisis pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang;
- 3) Untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.

b. Kegunaan Penelitian

- 1) Teoritis

Secara teoritis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmu sekaligus referensi tambahan bagi bidang akademis terutama terkait dengan bidang kajian yang membahas tentang kinerja pegawai dan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

- 2) Praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu sumber referensi kebijakan bagi para pemangku kepentingan yang memiliki *interest* terhadap pengembangan kinerja pegawai, terutamanya ialah bagi civitas akademika Universitas Negeri Semarang yang menjadi fokus kajian didalam penelitian ini.

