

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta memiliki usaha yang keras untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja dari sumber daya manusia tersebut menjadi meningkat. Sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Jadi sangat jelas bahwa salah satu kunci untuk memenangkan persaingan tersebut adalah dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Ketika perusahaan mampu untuk mengelola setiap sumber daya manusia yang dimilikinya, maka akan menjadi lebih mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya yang telah ditetapkan, dan sebaliknya ketika perusahaan tidak mampu untuk mengelola setiap sumber daya manusia yang dimilikinya, maka akan sulit bagi perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain bahwa kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan sumber daya manusia akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya<sup>1</sup>. Dalam mengukur peningkatan kinerja perusahaan, dapat dilihat dari capaian target yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. Kecenderungan dalam melihat pencapaian target perusahaan biasanya diukur melalui capaian peningkatan keuntungan perusahaan, penambahan

---

<sup>1</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016).

jumlah konsumen yang dimiliki perusahaan, tingkat kesetiaan konsumen kepada perusahaan dan lain sebagainya. Karena ketika perusahaan tidak mampu menciptakan kinerja pegawai dengan maksimal, maka perusahaan akan sangat sulit mencapai target keuntungan yang telah direncanakannya. Sebaliknya, ketika perusahaan mampu untuk menciptakan kinerja pegawai yang maksimal, maka target yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut akan dengan mudah diperoleh.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang kepelabuhan seperti usaha bongkar muat, keagenan kapal Ekpedisi Muatan Kapal Laut dan aktivitas kepelabuhan lainnya, PT. Adhi Guna Putera berusaha untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya secara keseluruhan. Namun tidak mudah untuk mencapai tingkat kinerja yang sesuai dengan keinginan manajemen perusahaan.

Diketahui bahwa, dari beberapa segmen usaha yang dikelola oleh PT. Adhi Guna Putera diketahui ada yang tidak tercapai target sesuai yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Penyebab tidak tercapainya target tersebut dikarenakan kinerja pegawai yang dirasakan kurang maksimal.

Data sehubungan dengan capaian yang diraih oleh PT. Adhi Guna Putera adalah sebagai berikut:

**Tabel I.1 : Capaian Kinerja PT. Adhi Guna Putera Tahun 2017-2019 (dalam jutaan Rupiah)**

No	Jenis Aktivitas Bisnis	Target dan Realisasi					
		2017		2018		2019	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Manajemen Dermaga	12.550	12.055	13.067	12.095	15.050	10.004
2	Transshipment	53.055	51.998	55.090	50.013	58.510	53.011
3	Agen Pengiriman Ekspedisi	9.093	8.997	10.100	9.006	12.897	9.532
4	Muatan Kapal Laut (EMKL)	36.786	36.799	38.907	36.887	40.076	37.896
5	Bongkar Muat	56.908	56.910	59.798	55.897	61.007	56.907

Tabel I.1 menunjukkan realisasi capaian target yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan berdasarkan *core business* perusahaan selama 3 tahun terakhir aktivitas bisnis perusahaan. Data menunjukkan bahwa capaian realisasi atas target yang ditetapkan banyak yang tidak tercapai. Capaian target yang mampu dilakukan oleh pegawai pada tahun 2017 pada bisnis Eskpedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) yang besar capaiannya adalah 100,04% dan bongkat muat yang besar capaiannya adalah 100,01%. Sedangkan sisanya tidak tercapai, bahkan pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 seluruh bisnis tidak mencapai target yang diinginkan.

Tidak tercapainya target capaian dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kurang maksimalnya manajemen perusahaan menghadapi persaingan. Hal ini tentunya tidak baik bagi manajemen perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, maka PT Adhi Guna Putera dituntut untuk mengoptimalkan kinerja pegawai yang dimilikinya dalam memberikan pelayanan kepada semua *client* dengan sebaik mungkin. Sehingga semua klien akan menggunakan jasa perusahaan.

Perlu pertimbangan yang mendalam untuk menjawab permasalahan yang terjadi terkait dengan penurunan kinerja ini. Merujuk pada beberapa penelitian yang dilakukan terkait dengan kinerja, diketahui bahwa banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja. Diantara variabel yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi<sup>2</sup>. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kim & Jang menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja yang maksimal dari karyawan, maka kompensasi yang diterima karyawan harus ditingkat secara berkala<sup>3</sup>. Hal yang sama sebelumnya telah dilakukan pada penelitian Sunaryo bahwa kompensasi yang diterima karyawan akan

---

<sup>2</sup> Emmanuel Mitaire Tarurhor, "Mediation of Government Policies on Compensation Strategy and Employee Performance: A Structural Equation Model Approach," *ABAC Journal* 41, no. 2 (2021): 243–258.

<sup>3</sup> Hong Soon Kim and Soo Cheong (Shawn) Jang, "The Effect of Increasing Employee Compensation on Firm Performance: Evidence From the Restaurant Industry," *International Journal of Hospitality Management* 88 (July 1, 2020).

meningkatkan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan<sup>4</sup>.

Sejalan dengan hasil penelitian yang telah diungkapkan tadi, Handoko menyatakan bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan akan dapat mempengaruhi dan meningkatkan perubahan perilaku pegawai untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja mereka<sup>5</sup>. Setiap karyawan dalam suatu organisasi mempunyai keinginan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila harapan tersebut terpenuhi, maka karyawan tersebut akan senantiasa bersemangat dalam bekerja. Apabila pegawai memandang kompensasi tidak memadai, maka kinerja, motivasi dan kepuasan kerja akan turun secara dramatis<sup>6</sup>.

Data kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. Adhi Guna Putera ditampilkan pada tabel berikut ini:

**Tabel I.2 Komponen dan Sub Komponen Kompensasi Karyawan PT Adhi Guna Putera**

No	Komponen	Sub Komponen	Keterangan
1	Penerimaan Tetap	Gaji Pokok	Sesuai dengan peraturan perundang – undangan tenaga kerja
2	Penerimaan tetap lainnya	Tunjangan keluarga	Sesuai dengan peraturan perusahaan yang ditetapkan direktur
		Tunjangan kesehatan (BPJS Kesehatan diri dan keluarga)	
		Tunjangan Jabatan	
		Asuransi ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan)	
3	Penerimaan tidak tetap	Uang Makan	Sesuai dengan peraturan perusahaan
		Uang Transportasi	

<sup>4</sup> Sunaryo, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *Jurnal Ilmiah Methonomi* 4, no. 2 (2018): 184–198.

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. (Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 2016).

<sup>6</sup> Ibid.

		Bonus Tahunan	yang ditetapkan direktur
--	--	---------------	-----------------------------

Sumber: PT Adhi Guna Putera, 2021

Tabel I.2 jelas menunjukkan komponen dan subkomponen kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. Adhi Guna Putera secara umum terlihat bahwa kompensasi ini sangat baik dilakukan oleh manajemen perusahaan. Namun diketahui bahwa hanya komponen penerimaan tetap saja yang mengikuti peraturan perundang – undangan ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia,