

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia telah disadari merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sumber daya manusia berbeda dengan sumber daya lainnya, dimana manusia selalu berusaha mengembangkan dirinya. Betapa pun baiknya sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan kalau tanpa didukung personalia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien akan tetap tidak dapat mencapai tujuan perusahaan secara memuaskan bahkan dapat berakibat kegagalan. Untuk itu perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dengan cara menggerakkan dan mengarahkan agar sumber daya manusia untuk mampu bekerja dengan baik dan optimal, sehingga tujuan yang ada dalam perusahaan dapat tercapai.

Dalam usaha mengembangkan atau meningkatkan mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai biasanya dilakukan latihan-latihan tertentu sesuai dengan arah dan bidang kerja masing-masing pegawai. Pengembangan pegawai ini dimaksudkan untuk meningkatkan pegawai untuk lebih produktif, dan menambah keefektifitas kerja pegawai. Di samping dengan diadakannya pelatihan, setiap organisasi perusahaan juga terus memperbaharui dan mengembangkan sistem kebijakan kompensasi guna mempengaruhi cara kerja pegawai, agar pegawai dapat bekerja lebih baik. Kebijakan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting

dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kerja dan motivasi pegawai dalam suatu perusahaan. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas kerja yang disumbangkan kepada perusahaan.

Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi telah tepat, baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan pegawai mengeluh, menimbulkan ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja yang pada gilirannya menyebabkan produktivitas kerja pegawai akan merosot pula.

Oleh karena itu, sebagai salah satu lembaga Pemerintah dengan tingkat kompetisi yang tinggi diantara lembaga Pemerintah yang lain perlu meningkatkan produktivitas pegawai melalui proses motivasi yang diwujudkan dengan pemberian kompensasi yang pada akhirnya nanti diharapkan mampu meningkatkan produktivitas pegawainya.

Peningkatan produktifitas tersebut dapat meningkatkan pula kerja lembaga Pemerintahan secara keseluruhan yang dapat menjadi nilai tawar bagi pegawai untuk bersaing dengan lainnya.

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum Kota Bandung merupakan Organisasi Perangkat Daerah pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai penyelenggaraan perumusan dan penetapan kebijakan

teknis urusan Sumber Daya Air di Kota Bandung. Produktivitas kerja pegawai Negeri Sipil Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum Kota Bandung sebagai sasaran kerja pegawai dan pengendalian perilaku kerja pegawai yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati. Dalam penilaian Produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan unsur perilaku kerja. Sasaran kerja pegawai sebagai tolak ukur dalam organisasi dalam penilaian produktivitas kerja pegawai. Sasaran kerja pegawai dinilai dari setiap tugas yang diemban setiap pegawai sesuai dengan jabatan dan golongan yang dimilikinya, setiap tugas-tugas yang dikerjakan akan dinilai setiap satu bulan sebagai hasil evaluasi kinerja pegawai dalam capaian target selama satu bulan penuh. Namun berdasarkan hasil rekapitulasi Sasaran Kerja Pegawai penulis menemukan fenomena yang terjadi terkait permasalahan kinerja pegawai yaitu ditunjukkan dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
Periode Bulan Oktober 2014 – April 2015

Bulan	Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP)					Jumlah Pegawai yang dinilai
	< 90	91-94	95-97	98-99	100	
Oktober	1 pegawai	2 pegawai	2 Pegawai	6 Pegawai	14 Pegawai	25 pegawai
November	3 pegawai	1 pegawai	6 Pegawai	5 pegawai	10 pegawai	25 pegawai

Desember	8 pegawai	7 pegawai	5 pegawai	2 Pegawai	3 pegawai	25 pegawai
Januari	6 pegawai	9 pegawai	1 pegawai	5 pegawai	4 pegawai	25 pegawai
Februari	3 pegawai	13 pegawai	2 pegawai	2 pegawai	5 pegawai	25 pegawai
Maret	1 pegawai	1 pegawai	6 pegawai	2 pegawai	15 pegawai	25 pegawai
April	3 pegawai	2 pegawai	5 pegawai	4 pegawai	11 pegawai	25 pegawai

(Sumber: Subbagian Kepegawaian Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum Kota Bandung)

Berdasarkan tabel 1.1 fenomena yang terjadi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum Kota Bandung, yaitu masih adanya nilai sasaran kerja pegawai kurang dari 90 jauh dari target yang ditentukan, nilai sasaran kerja pegawai mengalami penurunan dan peningkatan pada bulan Oktober 2014 – April 2015. Sasaran kerja pegawai yang seharusnya mendapatkan nilai 100 namun berdasarkan dengan data tersebut bahwa capaian kerja pegawai belum tercapai sepenuhnya sehingga produktivitas kerja pegawai mengalami penurunan dengan indikasi bahwa masih adanya beberapa target kerja yang belum tercapai dari setiap pegawai dan masih adanya pegawai dalam menyelesaikan setiap capaian kerjanya belum terselesaikan tepat waktu melebihi waktu yang ditentukan sehingga mempengaruhi dari setiap penilaian sasaran kerja pegawai. Tentu melihat fenomena yang terjadi di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum Kota Bandung merupakan setiap pegawai belum sepenuhnya menyelesaikan

tugas-tugas kerja yang diembannya sehingga mempengaruhi sasaran kerja pegawai dan target awal instansi yang tercantum pada rencana strategi berdampak pada ketidak tercapainya sasaran indikator dari setiap program-program yang telah ditentukan..

Dari uraian diatas dapat kita lihat bahwasannya produktivitas kerja merupakan suatu masalah yang harus mendapatkan perhatian serius dari pihak Dinas, karena peningkatan produktivitas kerja itu tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada usaha dan peran serta baik dari pihak lembaga pemerintahan maupun dari pihak pegawai itu sendiri. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dengan cara menetapkan metode kompensasi yang adil dan layak kepada pegawai tersebut atas kinerja yang mereka capai. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk mengambil Judul: **“Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum Kota Bandung”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas mengenai permasalahan penurunan produktivitas kerja pegawai, yaitu:

- a. Produktivitas kerja yang menurun dilihat dari hasil rekapitulasi sasaran kerja pegawai sebagai hasil capaian kerja pegawai.
- b. Masih adanya nilai sasaran kerja pegawai kurang dari 90 jauh dari target yang ditentukan.

- c. Masih adanya pegawai yang belum sepenuhnya menyelesaikan tugas-tugasnya yang berdampak pada capaian kerja setiap pegawai belum memenuhi target.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kompensasi langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum?
2. Seberapa besar pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum?
3. Seberapa besar pengaruh insentif terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum?
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, insentif terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh insentif terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan insentif terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Balai PSDA Wilayah Sungai Citarum

E. Kegunaan Penelitian

1. Secara praktis

Bahan info untuk dinas dalam menentukan kebijakan memberikan kompensasi kepada pegawai secara tepat pada waktu pemberian kompensasi untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai

2. Secara teoritis

- a. Bahan tambahan bacaan khusus untuk mengembangkan ilmu-ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerjapegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang selanjutnya dapat dijadikan untuk bahan bacaan bagi penelitian selanjutnya.
- b. Digunakan sebagai langkah awal bagi peneliti untuk menerapkan pengetahuan berupa teori-teori di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang di dapatkan di bangku perkuliahan khususnya berkaitan dengan masalah yang menjadi objek penelitian dan penerapannya di lapangan.

F. Kerangka Berpikir

Seorang pegawai dalam melakukan pekerjaanya harus memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Namun pada kenyataanya, hal itu sulit untuk dicapai bahkan banyak pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang rendah hal ini disebabkan kompensasinya tidak terpenuhi, sehingga pegawai tersebut memiliki produktivitas kerja yang rendah. Jadi suatu perusahaan perlu mendorong pegawaiya untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal dengan diberikanya kompensasi yang tepat pada waktunya.

Kebijakan dalam pemberian kompensasi pada umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada pegawai. Menurut Henry Simamora (2004: 441),

kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; kendatipun demikian, terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Manakala dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Menurut Nazawi (2008:316) membagi jenis-jenis kompensasi sebagai berikut

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natural yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan / manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan / ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi / perusahaan.

3. Insentif

Insentif adalah penghargaan / ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

Dapat disimpulkan bahwa besarnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai mampu mengikat pegawai untuk tetap bekerja diperusahaanya. Apabila kompensasi ini diberikan secara benar maka para pegawai akan terpuaskan dan termotivasi mencapai sasaran dari organisasi, mereka akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Menurut Tjutju Yuniarsih (2009:156) mengemukakan bahwa produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi begitupun sebaliknya.

Nawawi dalam Tjutju Yuniarsih (2009:157) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (input).

Adapun Nanang Fattah dalam Tjutju Yuniarsih (2009:157) menyimpulkan bahwa dalam konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai kepada pengertian perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu pada derajat keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya, sedangkan dalam pengertian

perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Dengan demikian, secara umum produktivitas dapat dimaknai sebagai nilai output dalam interaksi dan interelasinya dengan kesatuan nilai-nilai input. Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbalan hasil rata-rata yang dicapai oleh tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses produksi. Sehubungan dengan hal tersebut, konsep produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini.

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur, juga alat ukur yang digunakannya sangat bervariasi.

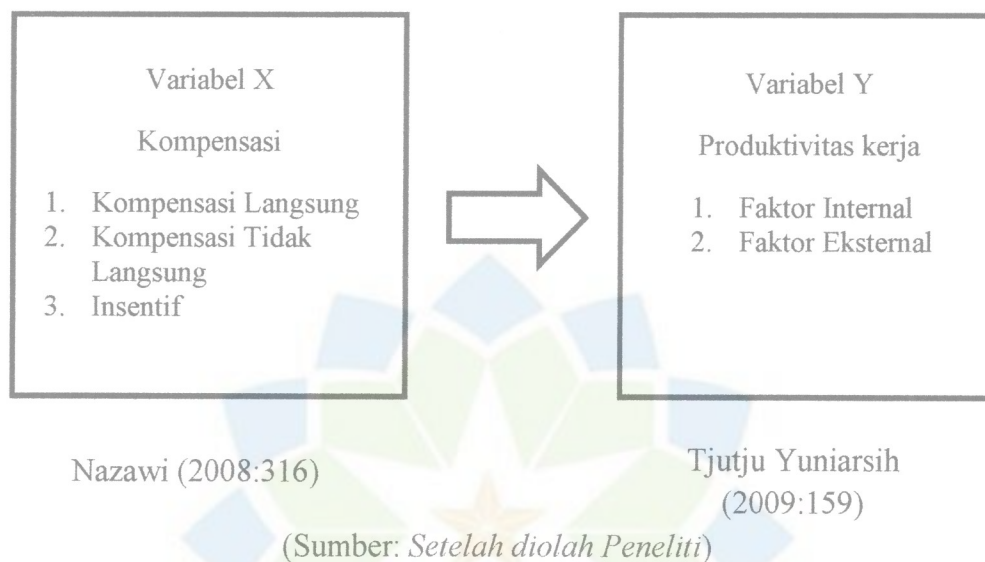
Menurut Tjutju Yuniarsi (2009:159) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu:

1. Faktor Internal

- a. Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional

- b. Struktur dan desain pekerjaan
 - c. Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target
 - d. Dukungan sumber daya yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi
 - e. Perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan oleh pimpinan dan atau rekan kerja
 - f. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan
 - g. Lingkungan kerja yang ergonomis
 - h. Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai
 - i. Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama
2. Faktor Eksternal
- a. Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politik
 - b. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan
 - c. Kultur dan *mindset* lingkungan di sekitar organisasi
 - d. Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan
 - e. Tingkat persaingan
 - f. Dampak globalisasi

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran



G. Hipotesis Penelitian

Dengan mengacu pada uraian latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh kompensasi langsung (X_1) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y)
 H_1 : Terdapat pengaruh kompensasi langsung (X_1) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y)
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh kompensasi tidak langsung (X_2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

H_1 : Terdapat pengaruh kompensasi tidak langsung (X_2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh Insentif (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

H_1 : Terdapat pengaruh Insentif (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

4. H_0 : Tidak terdapat pengaruh Kompensasi langsung (X_1), Kompensasi tidak langsung (X_2), Insentif (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

H_1 : Terdapat pengaruh Kompensasi langsung (X_1), Kompensasi tidak langsung (X_2), Insentif (X_3) terhadap produktivitas kerja Pegawai (Y)

