

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat saat ini serta dalam rangka pencapaian visi dan misinya, setiap organisasi bisnis tidak terkecuali Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dituntut untuk lebih proaktif dalam membenahi kelemahan-kelemahannya, sehingga diharapkan dapat tetap berada dijalur bisnis serta mampu mengembangkan usaha dengan berbagai sumber daya yang dimilikinya, sehingga diharapkan dapat tetap memberikan kontribusi dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Berbagai aspek telah menjadi pusat perhatian dari berbagai ahli dan praktisi dibidang manajemen dalam upaya membenahi kelemahan-kelemahan tersebut, salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Mengelola, mempertahankan dan menarik pegawai-pegawai yang terbaik telah menjadi tuntutan bagi BUMN saat ini dalam strategi korporasinya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk merealisasikan hal tersebut bukanlah suatu hal yang mudah seperti membalikkan telapak tangan saja, berbagai upaya telah dilakukan oleh pengelola SDM perusahaan dalam hal ini Biro SDM. Upaya-upaya tersebut dapat dilakukan dalam bentuk peningkatkan daya saing perusahaan melalui pengelolaan sistem kompensasi yang efisien, adil dan

berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Milkovich & Newman, 2005, 15). Karena pengelolaan kompensasi yang efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas, memuaskan para konsumen dan *stakeholder* serta mengendalikan biaya, kemudian pengelolaan sistem kompensasi yang adil dan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku juga dapat mempertahankan dan menghadirkan karyawan yang berkualitas karena karyawan merasa telah diperlakukan secara adil baik dari sisi kontribusi yang diberikan kepada perusahaan maupun kebutuhan karyawan, dan kebijakan kompensasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dilindungi oleh pemerintah dan tidak menyalahi ketentuan hukum.

Lockyer (1992 : 238) sebagaimana dikutip oleh Irianto (2001 : 66) yang mengatakan bahwa sistem kompensasi merupakan bagian integral dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektifitas hubungan antara organisasi dan pekerja. Di samping itu, penggajian juga merupakan elemen pengendalian dan motivasi bagi pekerja.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, mempengaruhi proses rekrutmen dan mempengaruhi tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan pendapatan yang dapat mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu, kompensasi juga

merupakan alat bagi manajemen untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penetapan kebijakan kompensasi akan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja dan daya tarik karyawan pada BUMN saat ini. Untuk itu setiap BUMN diharapkan dapat menjadikan sistem kompensasi sebagai alat untuk dapat menghadirkan SDM yang handal dan tetap memotivasi karyawan agar dapat membuat BUMN tetap bertahan dan mengembangkan bisnisnya dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Keith Davis dan Werther W.B (1996) sebagaimana dikutip oleh Mangkuprawira (2002:196), mengatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.

Tujuan setiap karyawan pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karena dengan bekerja akan mendapat imbalan kerja baik berupa fisik (financial) maupun non fisik (non financial) yang harus dihitung dan diberikan kepada orang sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan. Di perusahaan pada masa sekarang ini kompensasi

merupakan aspek yang sangat penting dalam rangka peningkatan produktivitas kerja karyawan, akhir-akhir ini semakin kerap terjadi para karyawan berdemo, salah satu penyebabnya adalah masalah kompensasi, perusahaan dianggap tidak adil dalam menerapkan masalah kompensasi selain itu percepatan besarnya jauh lebih lambat dibanding dengan percepatan peningkatan biaya hidup.

Perusahaan Umum Jasa Tirta II (PJT II) merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam pengembangan sumber daya air terpadu sungai-sungai di Jawa Barat bagian Utara yang menjadi satu kesatuan hidrologis dengan citarum sebagai sumber utama. Pembangunan Proyek Nasional Serbaguna Jatiluhur yang meliputi Bendungan Utama dan Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) serta sarana sistem pengairannya dinyatakan selesai pada tahun 1967. Sifat usaha PJT II adalah menyelenggarakan pemanfaatan umum atas air dan sumber-sumber air yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diberikan Pemerintah dalam pengelolaan daerah aliran sungai. Tugas-tugas tersebut antara lain menyediakan air irigasi untuk areal sawah seluas  $\pm 296.000$  Ha dalam rangka memenuhi Ketahanan Pangan Nasional, penyuluhan lingkungan dan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan perlindungan, pengembangan dan penggunaan sungai dan atau sumber-sumber air termasuk pemberian informasi, rekomendasi, penyuluhan dan bimbingan.

Permasalahan kompensasi terjadi tidak hanya di perusahaan swasta yang berskala besar atau kecil bahkan di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti Perum Jasa Tirta II kompensasi menjadi masalah yang harus segera dibuat aturan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan, sekalipun untuk saat ini belum menimbulkan gejolak yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Perum Jasa Tirta II dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan tidak terlepas dari aturan-aturan yang ada, karena sebagai Badan Usaha Milik Negara maka dalam pemberian kompensasi mengacu kepada aturan-aturan dari Pemerintah Republik Indonesia, baik Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri BUMN maupun aturan-aturan sendiri yang ditetapkan oleh Direksi atau Manajemen perusahaan, dengan berdasarkan kepada kemampuan keuangan dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan definisi kompensasi yang telah dikemukakan, nampak mengandung pengertian yang hampir sama, yaitu bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterimakan kepada karyawan baik berupa materi dan non materi, baik yang berhubungan langsung dengan prestasi maupun yang tidak dan dapat disimpulkan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda-beda,

akan tetapi saling mempengaruhi dan menentukan. Pihak pertama adalah karyawan atau pekerja, memikul kewajiban dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedang pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan, memikul kewajiban dan tanggung jawab untuk memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama.

Sistem kompensasi di Perum Jasa Tirta II berupa *financial* dan *non financial* diantaranya :

1. Finansial :

- a. Gaji dan tunjangan
- b. Tunjangan Pengembangan perusahaan
- c. Bonus 1 kali apabila tercapainya target laba
- d. Gaji ke 13 apabila ada kebijakan dari pemerintah
- e. Tunjangan Hari Raya (THR)

2 Non Financial diantaranya :

- a. Penghargaan terhadap karyawan berprestasi
- b. Penghargaan pengabdian terhadap karyawan untuk masa kerja 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun.
- c. Pemberian cuti karyawan
- d. Pemberian kesempatan untuk naik haji dengan biaya dari perusahaan
- e. Promosi jabatan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Keith Davis dan Werther W.B, 1996), jadi jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.

Penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan, agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan 4 hal, yaitu :

1. tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar
2. keadilan dengan pasar kerja eksternal
3. keadilan dalam perusahaan, dan
4. perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka. (Cascio F.W, 1990)

Dalam penentuan insentif masih dilakukan sistem pengukuran kehadiran (presensi) secara manual. Hal ini menimbulkan kendala dimana keakuratan data masih dapat dimanipulasi dan tidak dapat dipertanggungjawabkan. Sehingga insentif yang diterima setiap karyawan tidak sesuai dengan kehadiran yang semestinya dan menimbulkan rasa tidak adil antara karyawan yang hadir penuh selama satu bulan dengan karyawan yang mengalami halangan untuk hadir ke kantor. Dengan adanya kemajuan teknologi, saat ini Perum Jasa Tirta II telah menerapkan

sistem presensi secara elektronik dengan menggunakan sidik jari. Data pada sistem identifikasi dengan menggunakan sidik jari ini tidak dapat dimanipulasi dan terbukti lebih akurat karena tidak ada sidik jari yang identik didunia ini sekalipun diantara dua saudara kembar. Namun dalam menentukan insentif yang diterima oleh staf administrasi setiap bulannya masih menggunakan sistem perhitungan manual tergantung dari daftar hadir (presensi) dan belum dibuat suatu pengukuran dalam menentukan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai. Adapun persentasi (bobot) kehadiran yang ditentukan oleh Keputusan Direksi akan menentukan besarnya (jumlah ) insentif yang akan diterima.

Presensi adalah daftar hadir di tempat kerja pada hari kerja. Ketidakhadiran mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi kerja. Bycio (dalam Ruky: 2002) mengemukakan bahwa ketidakhadiran dapat mengakibatkan rendahnya prestasi kerja seseorang. Selain itu Goodman dan Atkin (dalam Ruky : 2002) berpendapat bahwa hubungan antara ketidakhadiran dengan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kerumitan pekerjaan bagi mereka yang memiliki kemampuan yang rendah, dan ketidakhadiran dapat mengakibatkan menurunnya prestasi kerja dibandingkan dengan mereka yang memiliki kemampuan yang lebih tinggi.

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini karyawan dapat memenuhi kebutuhannya secara



langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Untuk mengetahui apakah sistem kompensasi yang telah diterapkan telah sesuai dengan tujuan dan prinsip-prinsip dalam manajemen kompensasi, maka perlu dilakukan audit mengenai sistem kompensasi di Perum Jasa Tirta II.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi pelaksanaan kompensasi dari sisi karyawan ?
2. Harapan apa yang diinginkan karyawan dalam sistem kompensasi di perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas organisasi perusahaan ?
3. Usulan-usulan apa yang diperlukan karyawan agar sistem kompensasi di perusahaan dapat meningkatkan produktivitas organisasi perusahaan?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dilaksanakan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kondisi pelaksanaan kompensasi dari sisi karyawan dengan melakukan audit.
2. Mengidentifikasi harapan-harapan karyawan agar sistem kompensasi yang ada dapat meningkatkan produktivitas organisasi
3. Memberikan usulan-usulan perbaikan sistem kompensasi yang ada dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

### **Manfaat Audit**

Hasil audit yang diperoleh diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan dapat memberikan kompensasi sesuai dengan kemampuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan
2. Bagi Penulis diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang dapat diaplikasikan dikaitkan dengan teori yang dapat dibangku kuliah
3. Bagi pihak-pihak lain, khususnya kalangan akademis sebagai sumber informasi ataupun referensi dalam melakukan penelitian yang mendalam.

### **Lokasi dan Waktu Audit**

Audit ini dilakukan di Perusahaan Umum Jasa Tirta II yang berlokasi di jalan lurah kawi Jatiluhur Purwakarta, adapun waktu penelitian dilakukan mulai bulan ..... sampai dengan bulan ..... tahun 2010.