BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan yang ingin berkembang harus mampu memanfaatkan sumber daya yang telah ada secara optimal, kondisi tersebut menuntut sebuah organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat, baik dalam hal kualitas produk, pelayanan, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Menurut Zeithaml & Bitner, (2003, p.3-4) bahwa globalisasi menyebabkan industri jasa yang terdiri dari berbagai macam industri seperti industri telekomunikasi, transportasi, perbankan, dan perhotelan berkembang dengan cepat, selain itu sumber daya manusia bersifat subtansial dalam menentukan profitabilitas perusahaan, disisi lain manusia juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu.

Menurut Soetjipto (2001: 107) pengelolaan sumber daya manusia adalah proses kesatuan dari perencanaan, perekrutan dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian penghargaan. Demi terciptanya peningkatan kualitas sumber daya manusia maka organisasi perlu memberikan penghargaan kepada setiap anggotanya, yakni dengan memberikan kompensasi yang mencerminkan prinsip keadilan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan baik *financial* maupun *non finacial* sebagai pengganti atau balas jasa atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan, tempat di mana mereka bekerja. Merupakan suatu

keniscayaan bahwa setiap orang yang bekerja mengharapkan imbalan yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Apabila imbalan yang diberikan dirasakan sesuai harapan dan dapat memenuhi kebutuhannya, maka akan mendatangkan rasa puas bagi pegawai. Tetapi, apabila imbalan yang didapat tidak sesuai dengan yang diharapakan dan dirasakan belum mampu memenuhi kebutuhan, maka sudah pasti pegawai akan merasa tidak puas. Dengan kompensasi yang cukup, maka seorang pegawai juga akan mampu memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan primer. Sedikit perubahan dalam pemberian kompensasi akan sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, jika pemberian kompensasi tidak sebanding dengan beban kerja atau karakterisrik pekerjaan.

Karyawan menghendaki karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan harapannya, yaitu pekerjaan yang menyediakan kesempatan bagi terpenuhinya kebutuhan untuk mengembangkan diri, pengakuan akan tugas bagi diri sendiri amupun rekan kerja, umpan balik yang diterima dari pengerjaan tugas. Pada kenyataanya tidak semua bidang pekerjaan yang para karyawannya hadapi sesuai dengan orientasi pemenuhan kebutuhan mereka. Hal ini disebabkan setiap bidang pekerjaan secara tipikal mempunyai karakteristik pekerjaan yang akan dipersepsikan dengan cara yang berbeda-beda oleh karyawan. Pekerjaan yang dirasakan menyenangkan, bernilai dan memberikan arti pada pegawai dalam melaksanakannya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan karena pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan pengalaman hidup, penghasilan, serta penghargaan kepada orang yang melaksanakannya.

Hal itu senada dengan pendapat Wexley dan Yukl (Sugiarto, 2001:74) “Karakteristik pekerjaan merupakan faktor utama yang secara konsisten ditemukan dalam pembentukan kepuasan kerja, apabila seseorang dalam pekerjaannya mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka yang bersangkutan akan merasakan kepuasan”.

Perusahaan harus memperhatikan karyawannya sebagai individu yang memerlukan kepuasan pribadi di dalam menyesuaikan pekerjaannya karena keberadaan dan kontribusi karyawan sangat penting terhadap perusahaan. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Hotel Panorama Lembang berdiri sejak Juli 1985 dengan jumlah karyawan sebanyak 120 orang, dengan pengalaman yang telah dimiliki selama ini, perusahaan sangat menyadari pentingnya pemberian kompensasi kepada karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Selama ini Hotel Panorama Lembang memiliki permasalahan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, di mana pemberian kompensasi kepada karyawan selama ini yang ditetapkan belum tercapai dan karyawan belum terpuaskan dari segi kompensasi, ini terlihat dari 80% karyawan

yang memiliki tunggakan ke bank swasta dengan menjaminkan kartu jamsostek. Sementara itu Hotel Panorama Lembang berusaha untuk mengembangkan usahanya dengan cara memperbesar kapasitas kamarnya melalui pembangunan kamar dan ruang metting serta fasilitas lainnya.

Pengembangan usaha yang dilakukan perusahaan belum diikuti dengan peningkatan kesejahteraan karyawannya. Mengingat konsentrasi perusahaan selama ini masih tertuju pada pengembangan perusahaan, maka alokasi dana lebih banyak ditujukan untuk pengembangan perusahaan. karyawan merasa pemberian kompensasi kepada karyawan relatif masih rendah, baik dari segi finansial maupun non-finansial selain itu beberapa bulan terakhir sering terjadi keterlambatan pemberian kompensasi. Hal ini diperkirakan merupakan penyebab utama rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Dalam suatu organisasi kadang mempunyai kecenderungan untuk memilah-milah pekerjaan dimana para karyawannya yang memiliki keanekaragaman keterampilan *(Skill Variety)* dan arti tugas *(Task Significance),* sering kali mengerjakan tugas yang bukan tanggung jawabnya, sehingga mengganggu tugasnya, sedangkan identitas tugas *(Task Identity)* karyawan ditentukan keterampilan pimpinan dalam menghadapi situasi yang terjadi misalnya pada saat sibuk (*rushour*), seorang pimpinan akan melakukan penepatan posisi atau pembagian tugas kepada setiap karyawan sehingga mempermudah tugas yang dikerjakan, dan untuk hasil kerja yang dilakukan akan mendapat umpan balik *(Feedback)* saat pergantian shift dimana akan dibahas tentang masalah yang menghambat dalam pengerjaan tugas. Akan tetapi otonomi

(Autonomy) juga sering kali menemui kendala dimana saat pengerjaan tugas karyawan dihadapkan dengan pertentangan kebijakan dari pemilik perusahaan (*Owner*), misalnya pada saat permintaan pelanggan ditolak oleh pemilik perusahaan (*Owner*) sehingga menghambat pengerjaan tugas, dan dapat disimpulakan bahwa telah terjadi suatu pamasalah di dalam karakteristik pekerjaan yang ada di Hotel Panorama Lembang ini, dimana seperti diketahui bahwa dalam karakteristik pekerjaan ada lima model menurut Robbins, (2003:219) yaitu Keanekaragaman Keterampilan *(Skill Variety),* Identitas Tugas *(Task Identity),* Arti Tugas *(Task Significance),* Otonomi *(Autonomy),* dan Umpan Balik *(Feedback),* yang mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap karakteristik pekerjaannya.

Persoalan - persoalan ketenagakerjaan khususnya yang menyangkut rendahnya kepuasan kerja karyawan haruslah ada bentuk penyelesaiannya. Ketidakpuasan pegawai mengenai pekerjaan yang sedang dihadapinya diduga disebabkan oleh redahnya kompensasi yang diterima dan karakteristik pekerjaanya yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerja.

Salah satu jalan keluar dalam mengatasi masalah kepuasan kerja yang rendah dapat diatasi dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan salah satu faktor tersebut adalah karakteristik pekerjaan dan kompensasi. Penyebab terjadinya kondisi demikian sebenarnya selalu menjadi pemikiran, perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan ekonomi, politik, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka,

akhirnya berbagai tuntutan masuk ke dalam organisasi dan mengakibatkan pekerjaan karyawan menjadi lebih kompleks.

. Permasalahan ketidakpuasan kerja karyawan walaupun tidak muncul dalam aksi yang ekstrim, namun sangat perlu diwaspadai bahwa fenomena tersebut sangat potensial dan cenderung mengikat, bukan mustahil ada dibalik perilaku kerja karyawan yang memperlihatkan seakan-akan tidak ada masalah.

Kepuasan kerja dirasa penting dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama dalam proses kerja ,terlepas dari apakah perkerjaan itu sarat teknologi atau tidak, namun pada akhirnya manusialah yang akan menjadikan perkerjaan itu efektif atau tidak. Gambaran umum kepuasan kerja karyawan HOTEL PANORAMA LEMBANG tampak pada tabel 1.2, penulis mengadakan pra-penelitian pada tanggal 20 maret 2011 dengan responden karyawan dan dilakukan kepada 30 orang reponden.

Tabel 1.1
Hasil Angket Pra-penelitian

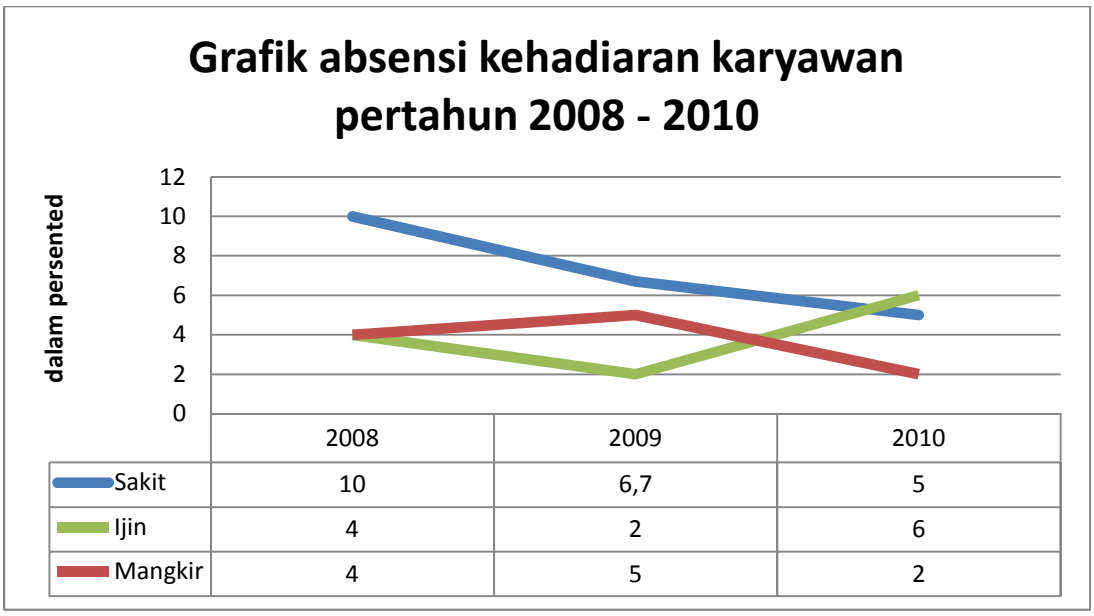
NO	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Pekerjaan saya mengasah keteranpilan dan bakat saya	6.67%	6.67%	30%	56.67%	0%
2	Pekerjaan saya bisa dilakukan dengan team work hasilnya lebih baik	13.33%	50%	3.33%	33.33%	0%
3	Saya puas dengan apa yang saya peroleh dari pekerjaan saya. baik bersifat finacial maupun non financial	0%	3.33%	46.67%	50%	0%
4	Kadang saya bekerja dalam keadaan terpaksa	6.67%	26.67%	15%	41.66%	0%
5	Pekerjaan saya telah memilki SOP yang efektif dan efisien	6.67%	30%	13.33%	50%	0%

Sumber: Hasil Angket Pra-Penelitian 28 maret 2011

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa 56,67% responden tidak setuju bahwa pekerjaan mereka mengasah keteranpilan dan bakat. 50% responden tidak setuju

bahwa mereka puas dengan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka. 41,66% responden mengatakan bahwa mereka kadang terpaksa dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat hasil penyebaran angket pra-penelitian yang dilakukan kepada 30 orang bahwa karyawan HOTEL PANORAMA LEMBANG menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang kurang begitu menyukai pekerjaannya sehingga pada saat bekerja mereka tidak menikmatinya dan mereka bekerja dalam keadaan terpaksa.

Menurut Robbins, (2006:102).” Dampak kepuasan kerja cenderung terpusat pada kinerja karyawan, tingkat kehadiran, dan tingkat keluar masuknya karyawan (*turnover*). Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung memiliki kinerja dan tingkat kehadiran yang lebih tinggi serta *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.”



Sumber : HRD Departement Hotel Panorama Lembang

Grafik 1.1

Data Absensi kehadiran karyawan

Berdasar data grafik 1.1 diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mangkir masih ada tetapi tingkat persentasenya rendah, karyawan yang cuti terjadi di bulan april dikarenakan pada bulan ini hotel mengalami low season, karyawan yang ijin masih ada tetapi tingkat persentasenya rendah, karyawan yang sakit masih ada tetapi tingkat persentasenya rendah, data diatas menunjukan fenomena dimana bila tingkat kepuasan berkurang seharusnya tingkat absensi melonjak tinggi dan tingkat *turn over* karyawan tinggi akan tetapi disini dapat dilihat berbeda dengan kondisi idealnya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Benny Suryana Kadir Dipl.Hot. (Asst. HRD Manager) pada tanggal 22 februari 2011 bahwa ternyata kedisiplinan karyawan rendah, hal itu bisa dilihat dari keterlambatan karyawan ketika hadir di kantor. Karyawan dikatakan terlambat jika mereka datang melebihi batas toleransi perusahaan yaitu 15 menit setelah jam masuk kerja. Hal tersebut menunjukan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan rendah, sehingga dapat menggambarkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Selain itu tingkat *turn over* pada beberapa departement sangat tinggi hal ini menunjukan bahwa di departement memiliki tingkat karakteristik pekerjaan dengan beban yang tinggi dimana hasil pekerjaan tidak sebanding dengan kompensasi dan lambatnya kesempatan promosi.

Meninjau beberapa pendapat yang dikemukakan di atas lalu mengkaitkannya dengan hasil wawancara serta melihat fenomena yang sedang terjadi pada Hotel Panorama Lembang maka, fenomena di atas diduga merupakan permasalahan kepuasan kerja yang ditunjang oleh faktor *job*

design yang di dalamnya mencangkup mengenai karakteristik pekerjaan serta kompensasi. Mengingat pentingnya perusahaan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Panorama Lembang, maka penulis bermaksud untuk mengadakan penelitian yang berjudul **"Analisis Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Panorama Lembang."**

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis dapat menyimpulkan beberapa indentifikasi masalah yang sedang dihadapi oleh Hotel Panorama Lembang diantaranya telah terjadi penurunan kepuasan kerja karyawan karena faktor kompensasi dimana seperti yang diketahui bahwa dari 80% karyawan yang memiliki tunggakan ke bank swasta dengan menjaminkan kartu jamsostek dan konsentrasi pihak mangemen sedang tertuju pada pengembangan usaha dengan membangun dan menambah fasilitas hotel yang menjadikan terjadinya keterlambatan dan penundaan dalam hal pembayaran gaji serta dari tabel 1.1 data menunjukan karyawan kurang puas akan apa yang karyawan peroleh dari pekerjaannya, baik bersifat *finacial* maupun *non financial*.

Juga tentang karakteristik pekerjaan dimana ada indikator bahwa karyawan disana kurang puas dengan karakteristik pekerjaan dilihat dari model karakteristik pekerjaan menurut menurut Robbins, (2003:219) yaitu Keanekaragaman Keterampilan *(Skill Variety),* Identitas Tugas *(Task Identity),* Arti Tugas *(Task*

Significance), Otonomi *(Autonomy),* dan Umpan Balik *(Feedback),* yang mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, karena merasa bosan dan kurangnya faktor pendukung baik peralata maupun tenaga kerjanya karena harus diselesaikan oleh mereka sendiri.

Serta telah terjadi fenomena dimana bila tingkat kepuasan berkurang seharusnya tingkat absensi melonjak rendah hasil pada grafik 1.1 dan tingkat *turnover* karyawan tinggi pada bagian tertentu akan tetapi disini dapat dilihat berbeda dengan kondisi idealnya hasil berdasarkan wawancara.

1.2.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kompensasi yang din terima oleh karyawan pada HOTEL PANORAMA LEMBANG
2. Bagaimana karakteristik Pekerjaan pada HOTEL PANORAMA LEMBANG
3. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada HOTEL PANORAMA LEMBANG
4. Berapa besar pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di HOTEL PANORAMA LEMBANG, baik secara parsial maupun secara simultan

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan berbagai informasi yang terkait dengan pengaruh kompensasi dan

karakteristik pekerjaan terhadap kepuasaan kerja karyawan Di Hotel Panorama Lembang.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompensasi yang diterima karyawan pada Hotel Panorama Lembang.
2. Untuk mengetahui karakteristik pekerjaan pada Hotel Panorama Lembang.
3. Untuk mengetahui kepuasaan kerja karyawan pada Hotel Panorama Lembang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasaan kerja karyawan Di Hotel Panorama Lembang baik secara parsial maupun secara simultan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu informasi kepada Hotel Panorama Lembang dalam upaya meningkatkan kepuasaan kerja karyawan melalui sistem kompensasi dan karakteristik pekerjaan yang baik.

2. Karyawan

   Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu informasi tentang pentingnya sistem kompensasi dan karakteristik pekerjaan yang baik. dampaknya terhadap meningkatkan kepuasaan kerja karyawan.

1.4.2. Kegunaan Akademis

Dalam kegunaan akademis ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Pengembangan Ilmu Manajemen

   Diharapkan dapat memberi pengetahuan tentang ilmu pengetahuan manajemen spesialisasi Manajemen Sumber Daya Manusia tentang keterkaitan antara pentingnya sistem kompensasi dan karakteristik pekerjaan yang baik. dampaknya terhadap meningkatkan kepuasaan kerja karyawan.

2. Penulis

a. Memberi pengetahuan mengenai hasil pentingnya sistem kompensasi dan karakteristik pekerjaan yang baik. dampaknya terhadap meningkatkan kepuasaan kerja karyawan, dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh nilai skripsi program studi manajemen sumber daya manusia.

b. Membandingkan antara ilmu pengetahuan dan teori-teori mengenai sistem informasi manajemen dan manajemen sumber daya manusia yang telah dipelajari dengan yang terjadi di dunia nyata.

3. Peneliti lainnya

   Memberi informasi kepada peneliti lain yang ingin mengkaji dalam bidang yang sama mengenai pentingnya sistem kompensasi dan karakteristik pekerjaan yang baik. dampaknya terhadap meningkatkan kepuasaan kerja karyawan.

1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan usulan penelitian ini, penulis melakukan penelitian di Hotel Panorama-Lembang, yang terletak di Jl. Raya Tangkuban Perahu no.29 Km.17 Lembang Bandung. 40391 Telp. (022)2786030 Fax. 2786780.

E-Mail : RSVN@Panoramalembang.com

Website : WWW.Panoramalembang.com

Waktu pelaksanaan kegiatan dilaksanakan dari bulan Februari 2011 sampai dengan April 2011.

Berikut adalah gambaran rencana kerja kegiatan penelitian Kompensasi dan Karakteristik pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Panorama Lembang :

Tabel 1.2
Rencana Kerja Kegiatan Penelitian

No	Keterangan	Bulan																	
		Maret		April				Mei				Juni				Juli			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Proposal UP																		
2	Bimbingan penulisan UP sidang komprehensip																		
3	Peny Lap dan pendaftran sidang UP																		
4	Sidang UP																		
5	Pengerjaan Laporan skripsi																		
6	Pengajuan Laporan skripsi																		